

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TEMA:**

**Plan de marketing para la introducción de barras de  
chocolate con valor agregado al mercado Alemán**

**AUTORAS:**

**Contreras Moreira Cynthia Elizabeth**

**Román Romero Gladys Alexandra**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTOR:**

**Ph.D Barbery Montoya Danny Christian**

**Guayaquil, Ecuador**

**19 de septiembre del 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

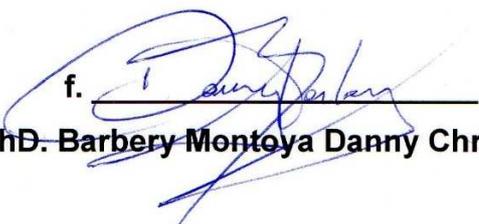
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Contreras Moreira, Cynthia Elizabeth y Román Romero, Gladys Alexandra**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

**TUTOR**

f.   
**PhD. Barbery Montoya Danny Christian**

**DIRECTOR (e) DE LA CARRERA**

f.   
**Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.**

**Guayaquil, a los días 19 del mes de septiembre del año 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Contreras Moreira, Cynthia Elizabeth y Román  
Romero, Gladys Alexandra**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Plan de marketing para la introducción de barras de chocolate con valor agregado al mercado Alemán** previo a la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 19 del mes de septiembre del año 2016**

**LAS AUTORAS**

f. Cynthia Contreras M.  
**Contreras Moreira, Cynthia Elizabeth**

f. Román Romero  
**Román Romero, Gladys Alexandra**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

### AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Contreras Moreira, Cynthia Elizabeth y Román  
Romero, Gladys Alexandra**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de marketing para la introducción de barras de chocolate con valor agregado al mercado Alemán**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 19 del mes de septiembre del año 2016

LAS AUTORAS:

f. Cynthia Contreras M.  
**Contreras Moreira, Cynthia Elizabeth**

f. Alexandra Román  
**Román Romero, Gladys Alexandra**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

## REPORTE URKUND

URKUND

Documento: [Contreras Cynthia Y Román Gladys FINAL\\_DOCX.docx \(D21537529\)](#)

Presentado: 2016-08-29 10:18 (-05:00)

Presentado por: alexroman1@hotmail.es

Recibido: danny.barbery.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje: Contreras\_Cynthia\_FINAL\_y\_Román\_Gladys\_FINAL [Mostrar el mensaje completo](#)

0% de esta aprox. 63 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 0 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo
Fuentes alternativas	
La fuente no se usa	

1 Advertencias. Reiniciar Exportar Compartir

LINK:<https://secure.orkund.com/view/21231165984316651802#q1bKLVayio7VUSrOTM/LTMtMTsxLTIWymqgFAA==>

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme culminar este proyecto y de hacer realidad este logro, ya que sin el nada de esto hubiera sido posible. A mi familia por siempre apoyarme en cada decisión que tome desde el inicio de mi carrera y a nuestro tutor por ser la guía para que este sueño llegue a su fin.

**Cynthia Elizabeth Contreras Moreira**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por ser la luz de mi camino y la guía en cada paso que doy. A mi familia por ser unos de los pilares más fuertes en los que puedo apoyarme y recibir un buen consejo para tomar las decisiones correctas y a nuestro tutor por todos los conocimientos impartidos y la orientación para culminar con este proyecto.

**Gladys Alexandra Román Romero**

## **DEDICATORIA**

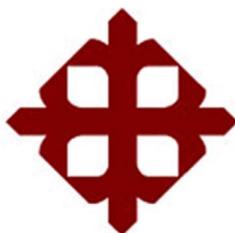
Dedico este proyecto a mis padres, John Contreras y Mirella Moreira, que sin duda alguna siempre han estado conmigo apoyando en todo, mis hermanos Ervin, Gabriela y Karlita, mis tías, quienes a lo largo de mi vida me han demostrado ser incondicional y han aportado con sus consejos en formar en mí una gran mujer.

**Cynthia Elizabeth Contreras Moreira**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a mi abuelita Hilda Romero por ser la persona más especial en mi vida y que siempre ha buscado mi bienestar, a mis padres Rigoberto Román y Gladys Romero por brindarme una educación de calidad y formarme en principios y valores y a mis hermanos Carolina, Nicole y Rigoberto Román.

**Gladys Alexandra Román Romero**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**PhD. Barbery Montoya, Danny Christian**  
TUTOR

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Arevalo Avecillas, Danny Xavier**  
CORDINADOR DE AREA O DOCENTE DE LA CARRERA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**

**ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**CALIFICACIÓN**

---

**Contreras Moreira, Cynthia Elizabeth**

---

**Román Romero, Gladys Alexandra**

# ÍNDICE

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>20</b>
<b>1. CAPITULO: ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>21</b>
1.1 PROBLEMÁTICA.....	21
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	24
1.2.1 Aspecto Industrial .....	24
1.2.2 Aspecto académico.....	25
1.2.3 Aspecto social.....	25
1.3 OBJETIVOS.....	26
1.3.1 Objetivo general.....	26
1.3.2 Objetivo específico.....	26
1.4 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO .....	26
1.5 MARCO TEÓRICO .....	27
1.5.1 Análisis Situacional.....	27
1.5.2 Plan comercial .....	38
1.5.3 <i>Marketing mix</i> .....	42
1.5.4 Análisis del comportamiento del consumidor.....	51
1.5.5 Análisis de Rentabilidad.....	51
<b>2 CAPÍTULO: DIAGNÓSTICO INICIAL .....</b>	<b>54</b>
2.1 INDUSTRIA CHOCOLATERA O CACAOTERA EN EL ECUADOR.....	54
2.1.1 Competidores directos.....	56
2.1.2 Competidores indirectos – Productos Sustitutos.....	59
2.1.3 Proveedores.....	60
2.1.4 Clientes.....	61
2.1.5 Posibles entrantes .....	62
2.2 MERCADO DE CONSUMO ALEMÁN.....	62
2.2.1 Ubicación geográfica .....	62
2.3 MERCADO DE RETAIL ALEMÁN .....	74
2.4 RELACIONES DE NEGOCIOS ENTRE ECUADOR Y ALEMANIA.....	76
2.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO ALEMÁN .....	77
2.5.1 Objetivo General.....	77
2.5.2 Objetivos específicos .....	77
2.5.3 Tipo de investigación .....	78
2.5.4 Tipos de datos .....	79
2.5.5 Fuentes de información .....	80
2.5.6 Método de recopilación de datos .....	80
2.5.7 Informe General de las Entrevistas realizadas.....	81
2.6 ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	88
2.7 CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO.....	92
<b>3 CAPITULO: PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL .....</b>	<b>93</b>

3.1	OBJETIVOS DEL PLAN .....	93
3.2	SEGMENTACIÓN .....	93
3.3	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	98
3.4	CONCLUSIÓN DEL CAPITULO.....	100
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO PLANEACIÓN.....</b>	<b>101</b>
4.1	PRODUCTO.....	101
4.2	MARCA .....	104
4.3	EMPAQUE.....	105
4.4	PRECIO.....	107
4.5	PLAZA.....	109
4.6	PROMOCIÓN .....	118
4.7	CONCLUSIÓN DEL CAPITULO.....	130
<b>5</b>	<b>CAPÍTULO: ANÁLISIS FINANCIERO.....</b>	<b>131</b>
5.1	DETALLE DE INGRESOS.....	131
5.2	DETALLE DE EGRESOS .....	134
5.3	DETALLE DE GASTOS (ADMINISTRATIVOS, OPERATIVOS, LOGÍSTICOS Y COMERCIALES).....	135
5.4	FLUJO DE CAJA MENSUAL.....	137
5.5	ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO A CINCO AÑOS .....	141
5.6	MARKETING ROI.....	142
5.7	CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS FINANCIERO .....	145
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>146</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>148</b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Fuerzas Competitivas de Porter .....	28
Figura 1.2 Las cinco fuerzas de Porter .....	32
Figura 1.3 Análisis del entorno general .....	33
Figura 1.4 Esquema básico para el desarrollo de un estudio de mercado .....	35
Figura 1.5 Zonas estratégicas de la Matriz Mckinsey .....	36
Figura 1.6 Matriz del perfil competitivo (MPC).....	40
Figura 1.7 Estrategias alternativas de entrada a mercados.....	41
Figura 1.8 Proceso del desarrollo del producto .....	44
Figura 2.1 Rutas del sabor del cacao en Ecuador .....	55
Figura 2.2 Composición de la exportación de cacao 2015 .....	56
Figura 2.3 Exportación de chocolate en toneladas métricas 2015 .....	56
Figura 2.4 Empresas que elaboran Chocolate Nacional .....	58
Figura 2.5 Exportaciones de productos sustitutos expresadas en toneladas métricas 2015 .....	60
Figura 2.6 Rutas del Cacao .....	61
Figura 2.7 Ubicación Geográfica de Alemania .....	63
Figura 2.8 Molienda de cacao por país en toneladas .....	67
Figura 2.9 Presentaciones y formas de consumo del chocolate en Alemania.....	69
Figura 2.10 Consumo de chocolate en Alemania 2006 .....	69
Figura 2.11 Tipos de snacks más consumidos por Alemanes 2014 -2015.....	72
Figura 2.12 Certificados Orgánicos .....	86
Figura 2.13 Matriz Mckinsey .....	92
Figura 3.1 Macrosegmentacion .....	95
Figura 3.2 Estrategia de entrada .....	99
Figura 4.1 Valores Nutricionales.....	101
Figura 4.2 Dimensiones de las barras de 50g .....	103
Figura 4.3 Dimensiones de la barra de 25g.....	103
Figura 4.4 Logotipo.....	104
Figura 4.5 Nombre de la empresa Schoko-Götter Ecuadorianer.....	104
Figura 4.6 Empaques del producto 50g.....	106
Figura 4.7 Empaque del producto 25 g .....	106
Figura 4.8 Canales de Comercialización de chocolate Orgánico en Alemania.....	109
Figura 4.9 Ubicación Balzac Coffe .....	110
Figura 4.10 Ubicación del Centro Comercial Kaufhaus des Westens (Ka De We) .....	111
Figura 4.11 Ubicación Geográfica del Centro Comercial Marheineke Markthalle... ..	111
Figura 4.12 Centro Comercial Marheineke Markthalle .....	112
Figura 4.13 Ubicación de la tienda Gourmet Flair .....	113
Figura 4.14 Ubicación del supermercado Edeka .....	113
Figura 4.15 Ubicación Balzac Coffe .....	114
Figura 4.16 Ubicación tienda Gourmet Oschätzchen .....	114
Figura 4.17 Ubicación del centro comercial Galeria-Kaufhof en Hamburg .....	115
Figura 4.18 Ubicación Xocolaterie Hamburg eK.....	115

Figura 4.19 Ubicación del Supermercado EDEKA .....	116
Figura 4.20 Ubicación del Centro Comercial Galeria-Kaufhof en Munich.....	116
Figura 4.21 Ubicación de la tienda delicatesen Marks Feinkost .....	117
Figura 4.22 Ubicación de la Chocolateria Beluga.....	117
Figura 4.23 Ubicación del Supermercado EDEKA .....	118
Figura 4.24 Stand en ferias internacionales .....	122
Figura 4.25 Cabezotes .....	123
Figura 4.26 Rompe traficos o stopper .....	124
Figura 4.27 Dangler.....	124
Figura 4.28 Tent Cards.....	125
Figura 4.29 Redes Sociales Instagram.....	126
Figura 4.30 Canal de Youtube SchokoGötter Ecuadorianer.....	127
Figura 4.31 Portada de la pagina web.....	128
Figura 4.32 Empresa .....	128
Figura 4.33 Productos de 50 g y 25g.....	129
Figura 4.34 Comercialización en Berlin, Munich, Hamburgo.....	129
Figura 4.35 Menú Contáctenos .....	130
Figura 5.1 Ventas Maximas a alcanzar .....	131
Figura 5.2 Ventas el primer año .....	131
Figura 5.3 Ventas por canales de distribución.....	132
Figura 5.4 Cálculo de Ingresos Mensuales 1er y 2do semestre .....	133
Figura 5.5 Costo unitario de producción por cada sabor de barra de chocolate.....	134
Figura 5.6 Calculo del costo de venta en el primer año por cada producto.....	134
Figura 5.7 Gastos designados en porcentajes .....	135
Figura 5.8 Participación en ferias - Año 2016.....	135
Figura 5.9 Gasto mensual por una Página Web.....	136
Figura 5.10 Promociones de ventas - postales por mes de festividad.....	136
Figura 5.11 Proyecciones mensuales de ingresos en el primer año - 2016 .....	138
Figura 5.12 Estados de resultado proyectado a cinco años .....	141
Figura 5.13 Marketign ROI .....	142
Figura 5.14 Estado de resultado a cinco años - escenario pesimista.....	143
Figura 5.15 Flujo de caja proyectado a cinco años - escenario optimista .....	144

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1.1 Empresas que elaboran barras de chocolate orgánico.....	57
Tabla 2.2.1 Poblacion Alemana por ciudad .....	64
Tabla 2.2.2 Distribución de la población Alemana por sexo. ....	64
Tabla 2.2.3 Porcentaje de la población por grupo de edad .....	65
Tabla 2.2.4 Distribución de la población Alemana por estado civil .....	65
Tabla 2.2.5 PIB por sector de composición y tasa de inflación al consumidor .....	66
Tabla 2.2.6 Importaciones de Alemania de cacao y Productos derivados desde el mundo .....	68
Tabla 2.2.7 Participación de empresas Alemanas fabricantes de chocolate por marcas 2008 - 2011.....	73
Tabla 2.2.8 Barras de chocolate por diversas marcas.....	73
Tabla 2.5.1 Diferencias entre la investigación exploratoria y concluyente.....	79
Tabla 2.5.2 Investigación Primaria .....	82
Tabla 2.6.1 Matriz de evaluación de factores internos .....	90
Tabla 2.6.2 Matriz evaluación de factores externos .....	91
Tabla 3.1.1 Macrosegmentación .....	94
Tabla 3.1.2 Microsegmentacion.....	96
Tabla 3.1.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	97
Tabla 4.4.1 Ingredientes y Costos para producir una barra de chocolate .....	107
Tabla 4.4.2 Costo unitario por cada sabor de barra de chocolate .....	108
Tabla 4.6.1 Ediciones de tarjetas postales .....	119
Tabla 4.6.3 Ferias en Alemania.....	121
Tabla 4.6.4 Feria en países de Europa .....	122

## RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo desarrollar un plan de marketing para la introducción de barras de chocolate con valor agregado al mercado Alemán para lo cual se requiere conocer la industria chocolatera en Ecuador y en Alemania para determinar gustos y preferencias. Se tomó como referencia primaria los informes de ProEcuador, periódicos y revistas especializadas, libros, entre otros que se complementan con la investigación de campo a través de las entrevistas, dando como resultado producir una barra de chocolate de 50g con 70% de cacao que contiene sabores exóticos de maracuyá, fresa-mora y naranjilla y las de 25g que son de 75% de cacao puro, las mismas que tienen un precio de venta de 4,50€ y 2,50€ respectivamente y serán distribuidas en cafeterías *gourmet*, supermercados ecológicos, tiendas de alimentación orgánicas y supermercado. Además, el producto se promocionará en página web, redes sociales (Instagram y Facebook) y canal de YouTube incluyendo las promociones de ventas y participación en ferias internacionales. Se proyecta en el análisis financiero un resultado favorable desde el primer año resaltando una utilidad neta de €84.218,24 con un nivel de ventas de 197100 tabletas de 50g y 328500 de 25g.

**Palabras claves:** CHOCOLATE; ORGÁNICO; CACAO; MARKETING; ALEMANIA.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to develop a marketing plan for the introduction of chocolate bars with added value to the German market for which it's required to understand the chocolate industry in Ecuador and Germany to determine tastes and preferences. As primary reference, information was taken from PROECUADOR reports, newspapers and specialized magazines, books, among others that complement with the field investigation from the interviews. The overall result is to produce a chocolate bar of 50g with 70% cocoa that contains exotic flavors such as: passion fruit, strawberry-blackberry and naranjilla, and those of 25g that contain 75% pure cocoa, the same ones that have a sale price of €4.50 and €2.50 respectively, and will be distributed in gourmet coffee shops, organic supermarkets, organic food stores and supermarkets. Also, the product will be promoted on websites, social networks (Instagram and Facebook) and Youtube channels including the sales promotions and participating in international fairs. The financial analysis projects a favorable outcome since the first year highlighting a net profit of €84,218.24 with a sales ceiling of 197,100 bars of 50g and 328,500 of 25g bars.

**Keywords:** CHOCOLATE; ORGANIC; COCOA; MARKETING; GERMANY.

# RÉSUMÉ

Ce projet vise à développer un plan de marketing pour l'introduction de barres de chocolat avec une valeur ajoutée sur le marché allemand. De ce fait, il est nécessaire de connaître l'industrie du chocolat en Equateur et en Allemagne et déterminer les goûts et préférences. On a pris comme référence primaire les rapports de PROECUADOR, nous avons consulté des journaux, des magazines, des livres et nous avons eu aussi des entretiens avec des experts. Le résultat global a été de produire une barre de chocolat de 50g avec 70% de cacao qui contient des saveurs exotiques comme du fruit de la passion, de la fraise mûre et «naranjilla»; et l'autre barre de 25g avec 75% de cacao pur, ayant un prix de vente de €4.50 et €2.50 respectivement. Ce produit sera distribué dans les cafés gourmets, supermarchés, et les supermarchés bios. En outre, le produit sera promu sur un site marchand, les réseaux sociaux (Facebook et Instagram) et le canal YouTube. Nous organiserons des promotions de ventes et de la participation dans les foires internationales. Il est prévu dans l'analyse financière d'une issue favorable pendant la première année mettant en évidence un bénéfice net de € 84,218.24 avec un niveau de 197,100 des barres de chocolat de 50g et 328,500 unités de 25g.

**Mots-clés:** CHOCOLAT; ORGANIQUE; CACAO; COMMERCIALISATION; ALLEMAGNE.

## INTRODUCCIÓN

El cacao ecuatoriano es una fruta tropical muy conocida a nivel mundial y que ha cautivado al consumidor local e internacional debido a su aroma y sabor. Durante varios años la procedencia del cacao fue asunto de discusiones, debate y leyendas con diferentes hipótesis refutando un posible origen mesoamericano, o el crecimiento paralelo de este fruto en Mesoamérica y en Sudamérica (Páez, 2015).

El país vivió sus mejores momentos a finales del siglo XIX en el cual el Cacao fue el principal protagonista en el auge de exportaciones logrando mejorar la situación económica. En esta época, la producción del Guayas, Los Ríos y el Oro se concentraba en el puerto de Guayaquil para posteriormente ser enviada a Europa y Estados Unidos. Debido a este acontecimiento la población ecuatoriana dedicó su tiempo a esta actividad, la cual los incentivos a la concentración de tierras o latifundios para su cultivo, a su vez recibieron el apoyo del Estado que favoreció a los exportadores con una disminución de impuestos y regulaciones monetarios (Moreno, 2012).

Se sabe que la pepa de oro se desglosa genéticamente en tres grandes categorías: **los Criollos**, que controlaron el mercado hasta mediados del siglo XVIII, **los Forasteros**, que contiene un extenso grupo de variedades cultivadas, semi-silvestres y silvestres dentro del cual podemos observar el Cacao Nacional o Arriba de Ecuador y **Los Trinitarios**, que son apreciados como Forasteros, sin embargo son una composición de los Criollos y Forasteros (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones , 2012).

Ecuador se caracteriza por la cosecha de dos variedades de cacao: el CCN51 (Colección Castro Naranjal) y el prestigioso cacao fino y de aroma también conocido bajo el nombre de “Cacao Arriba o Cacao Nacional”, los cuales son muy cotizados a nivel mundial por sus propiedades organolépticas.

En la actualidad esta materia prima es de mucha importancia para los productores ecuatorianos porque se puede obtener manteca de cacao, licor de cacao, cacao en polvo, pasta de cacao (productos semielaborados) y el exquisito chocolate (producto terminado) a base del cacao NACIONAL, el mismo que es cultivado en el Litoral y Amazonía debido a las condiciones climáticas que estas regiones ofrecen.

# 1. CAPITULO: Aspectos Generales

## 1.1 Problemática

En el sector agrícola se encuentran muchas oportunidades de negocios y trabajos, donde una de ellas es la cosecha de cacao que gracias a la ubicación geográfica favorece al país por poseer una temperatura comparativamente estable entre 25 a 28 grados centígrados lo que permite producir frutos de alta calidad con gran variedad de colores (amarillo, verde, rojo y blanco) (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones , 2012).

Según datos publicados por la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones (2012, pag4) “este árbol se demora de 4 a 5 años para producir frutos y de 8 a 10 años en lograr su máxima producción; esto dependerá del tipo de cacao y las condiciones de la zona”. Una vez concluido el proceso de desarrollo se procede a retirar la fruta, extrayendo las semillas de su interior y retirando la baba que las cubre para poder secar el grano y así enviarlo a mercados internacionales.

La producción se concentra en dos tipos específicos: el Cacao Fino o de Aroma que posee un color amarillo y se caracteriza por su sabor único y aroma que es muy demandado para la elaboración de exquisitos chocolates gourmet, siendo el país el líder en la exportación de cacao de fino aroma, con el 70% de los envíos a nivel mundial (Tapia, 2014).

Por otro lado, el cacao clonado de origen ecuatoriano CCN-51 de color rojo, se identifica por su valioso rendimiento para la extracción de semielaborados y con un correcto proceso se puede conseguir un chocolate de alta calidad; es por ello que recibe el apoyo del Ministerio de Agricultura para su producción, comercialización y exportación. Además, el 22 de junio del 2005, fue manifestado a través de un acuerdo ministerial como un bien de alta productividad (Guzmán, 2005).

Ecuador se caracteriza por su alto nivel de exportación de cacao en sus diferentes tipos, del total de las ventas ecuatorianas se considera que un 75% es cacao fino

mientras que el sobrante 25% corresponde a distintas especies como el CCN51 (Anecacao, 2015), logrando grandes reconocimientos como históricos, políticos, económicos y sociales.

Debido a la creciente aceptación internacional que presenta este producto, la excelente propiedad en el tipo de suelo y las perfectas condiciones climáticas que posee el país, los agricultores han destinado sus hectáreas para el sembrío de esta semilla. De acuerdo a las estimaciones del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), en el año 2011 la superficie sembrada fue de 521.091 hectáreas, en las cuales se estimó una cosecha de 224.163 TM, con un rendimiento de 0,56 TM/ha (Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva, 2013).

La actividad cacaotera es muy antigua y tradicional para los habitantes, puesto que tuvo sus inicios en el periodo Colonial pero a mediados del siglo XVI captó la atención de todos los empresarios guayaquileños quienes invirtieron en este rentable negocio. “Existen registros de que Ecuador produce cacao desde 1780, pero en 1911 fue cuando llegó a ser uno de los mayores exportadores” (Guerrero, 2014, pág. s/f).

El auge cacaotero tuvo sus inicios en el año 1870 donde la economía ecuatoriana vivió grandes cambios presentando una evolución positiva, no solo fue símbolo de fortuna para las familias que adecuaron sus propiedades (tierras) para la cosecha, producción, comercialización e industrialización de este producto, el mismo que se denominó en esta época como **Pepa de Oro**, sino que representó un aporte importante para el progreso y desarrollo del capital del país debido a las grandes aportaciones de divisas que eran generadas por el nivel de exportaciones. Además, permitió activar sectores que son de mucha relevancia como la banca, industria y el comercio.

El cacao representa un valor muy significativo en la historia y memoria de los ecuatorianos porque permitió mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, ya que fue una de las principales fuentes de ingreso de las familias debido a la amplia oferta laboral que este proceso requería para obtener una excelente propiedad de la materia prima, la misma que era de mucho interés para los fabricantes nacionales y extranjeros de chocolates y semielaborados.

La creación de nuevos productos a base de esta materia prima representó un nuevo nicho de mercado para los fabricantes de chocolate sobre todo para los estadounidenses y europeos, quienes crearon empresas que se dedican únicamente a esta actividad que con el tiempo ejecutaron diferentes fórmulas hasta obtener el chocolate con leche, tal es el caso de Nestlé que en 1876 introduce la barra Hersheys.

Sin embargo, con el pasar de los años se presentaron inconvenientes en el trabajo ocasionando la preocupación de los agricultores. El año 1920 fue funesto ya que se originó el desarrollo y dispersión de enfermedades como Monilla y Escoba de la Bruja que ocasionaron una disminución de la producción en un 30%. Sumado eso a la falta de medios de transporte y mercados internacionales como consecuencias de la Primera Guerra Mundial, el cacao y la economía ecuatoriana entran en un periodo de depresión e inestabilidad (Anecacao, 2015).

A causa de estos terribles acontecimientos el Ecuador se dedicó a explotar y explorar otras áreas y segmentos de producción y de comercialización, por lo tanto el banano y el petróleo se convirtieron en las estrellas de este periodo las mismas que tuvieron su auge en 1969 y 1972 respectivamente, dejando en abandono por parte de los agricultores e instituciones estatales la cosecha del cacao. A consecuencia de este descuido y despreocupación se generaron diferentes factores de riesgo que afectaron directamente al sembrío ocasionando niveles de productividad muy bajos, ausencia de políticas de fomento y la falta de apoyo a la producción, es por eso que el MAGAP se ha visto obligado a establecer una política pública para la reactivación del sector que se viene implementando desde el 2011 (Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva, 2013).

De acuerdo a la nueva iniciativa de reconstrucción del sector cacaotero y a los exigentes reglamentos que impulsa el Gobierno ecuatoriano, gobernado por el Eco. Rafael Correa, en relación a las políticas de cambio de la matriz productiva dispone encaminar y lograr una economía menos dependiente del petróleo y de la exportación de materias primas y buscar un mayor enfoque a la producción y a la industria local con valor añadido, así como al desarrollo de la tecnología y del conocimiento (Ochoa, 2015).

Por otra parte, Alemania con una población total de 80.889.505 habitantes la convierte en el país más concurrente de la Unión Europea (UE) y que a su vez es considerada

como un motor económico logrando ser estimado como uno de los mercados más constantes del mundo alcanzando en el año 2015 el quinto puesto de los países más poderosa del mundo en relación a su PIB obteniendo \$3,815 trillones (Zambrano, 2016).

Los alemanes son identificados por su alto nivel de consumo de chocolate en especial el de leche que se caracteriza por un sabor suave y dulce así mismo por su cultura saludable se ha creado un mayor interés por el chocolate oscuro que tiene propiedades antioxidantes que se le asigna al cacao por esta razón se ha categorizado como uno de los primordiales importadores del fruto en grano (Exportaciones Turismo Inversión Marca País, 2016).

Alemania no produce cacao, razón por la cual se ve obligado a comprar la materia prima para continuar con su proceso de elaboración de chocolate. Es por eso que Ecuador concentra su cosecha de cacao para satisfacer la demanda de sus principales importadores. “Alemania es el tercer comprador del cacao ecuatoriano, después de Estados Unidos y Holanda” (Ministerio de Comercio Exterior, 2013, pág. sf.).

Actualmente, el país seleccionó Alemania como su principal eje para el lanzamiento y promoción de su cacao, un producto que goza de gran prestigio internacional por su textura, sabor y aroma y que de acuerdo al gobierno también debe ser impulsado en sus distintas presentaciones: elaboradas, como barras y tabletas de chocolate, y semielaboradas, como polvo, pasta y licor de cacao (Ochoa, 2015).

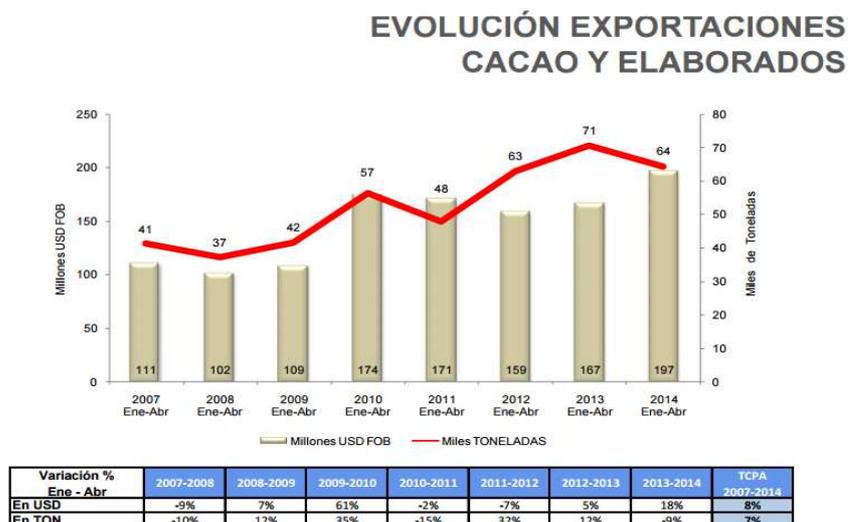
Por esta razón se define como problema la necesidad de potencializar las exportaciones de producto procesado a Alemania, donde el chocolate se presenta como una oportunidad de desarrollo de mercado.

## **1.2 Justificación**

### **1.2.1 Aspecto Industrial**

Las cifras de exportación que se indican en el cuadro es el progreso de la industria ecuatoriana cacaotera y sus derivados, lo que demuestra un crecimiento desde el 2007 hasta el 2014 empezando a ganar terreno en el mercado internacional.

Figura 1.2.1 Exportaciones de cacao ecuatoriano 2012 - 2015



Fuente: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2012

Aunque son pocas las empresas ecuatorianas que se dedican a la elaboración de chocolates de alta calidad, lo cual demuestra una gran oportunidad para el Ecuador a introducirse en nuevos mercados, para la transformación y diversificación de este producto y así generar mayor competitividad.

### 1.2.2 Aspecto académico

El presente plan de marketing aporta académicamente en el sector cacaotero, éste a su vez sirve como guía para que surjan nuevas ideas y proyectos que busquen impulsar la internacionalización de productos derivados del cacao con valor agregado, desarrollando nuevas oportunidades de negocios.

### 1.2.3 Aspecto social

La finalidad del estudio es generar nuevos esquemas con enfoque en el marketing internacional o nuevos negocios internacionales para incrementar mayores plazas de trabajo en el Ecuador, brindando una oportunidad a los trabajadores mejorando su estilo de vida y con el fin de satisfacer las preferencias y necesidad del consumidor tanto en el mercado local como extranjero.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Desarrollar un plan de marketing para la introducción de barras de chocolate en el mercado Alemán.

### **1.3.2 Objetivo específico**

- Conocer el mercado local y el mercado alemán para determinar el macro y el micro competitivo.
- Diseñar un plan estratégico que defina parámetros o variables para la introducción del producto en Alemania.
- Diseñar un plan de acción en el mix de marketing.
- Determinar la factibilidad del proyecto.

## **1.4 Delimitación del estudio**

Este proyecto tiene como objetivo plasmar un plan de marketing el cual ayudará a la comercialización de las barras de chocolate en el mercado Alemán. Cabe recalcar que el diseño no contempla otros mercado, ni el proceso de cosecha, fabricación y exportación del mismo, sino que tendrá su enfoque en todo lo que concierna a aspectos de comercialización dentro de la cadena de valor.

Dentro del estudio se realizará un diagnóstico inicial tanto en el mercado local (Ecuador) y en el mercado de consumo (Alemania) que permitirá determinar los competidores directos e indirectos, las barreras de entrada y los gustos y preferencias del consumidor de barras de chocolates con el objetivo de cubrir la necesidad.

Además se incluirá un plan estratégico comercial que detallará los objetivos del plan y cuáles serán las gestiones que se llevarán a cabo para cumplir con el propósito. De igual forma, desglosará el segmento de mercado, análisis competitivo,

posicionamiento y estrategia de entrada, los mismos que serán analizados con base al perfil del consumidor sus gustos y preferencias.

A su vez se procederá a la planeación donde se estipulará las estrategias a usar para fomentar la aplicación del plan de acción en lo que respecta a la introducción del producto en el mercado Alemán.

Finalmente se desarrollará un análisis financiero que permitirá medir el nivel de factibilidad del caso a través de las funciones aplicadas en el manejo contable (Flujo de Caja, Estado de Resultado y Análisis de Sensibilidad) que logrará interpretar los beneficios económicos y sociales.

## **1.5 Marco Teórico**

### **1.5.1 Análisis Situacional**

#### **1.5.1.1 *Cinco fuerzas de PORTER***

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite analizar e identificar el nivel de competencia de una industria o sector, para así desarrollar una estrategia de negocio aprovechando las oportunidades y las amenazas detectadas. Son esenciales para el desarrollo de nuevos negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia (CreceNegocios, 2015).

Según Porter (1996), una empresa consigue superar a sus rivales sólo si logra establecer una diferencia que pueda preservar. Desde tal manera, que pueda hacerse una distinción entre las ventajas competitivas operativas y las ventajas competitivas estratégicas (Lambin, 2009).

Para ganar una ventaja competitiva operativa en un mercado determinado significa desempeñar actividades similares de una mejor manera que los rivales.

Esto puede significar:

- Ser mejor al ofrecer una mejor calidad o la misma calidad a un precio menor.
- Ser mejor al ofrecer un producto que reduce los costos del cliente.
- Ser mejor al ofrecer menor costo y mayor calidad al mismo tiempo.
- Ser más rápido en introducir los productos y servicios requeridos por los clientes
- Estar más cerca del cliente y proporcionarle asistencia en el uso del producto (Lambin, 2009).

Por el contrario, obtener una ventaja competitiva estratégica tiene que ver con ser diferente. Significa: a) Elegir, de forma deliberada, un conjunto de actividades diferentes a las de los rivales o b) Desempeñar actividades similares pero de una forma distinta, para entregar una mezcla de valores única (Lambin, 2009).

La noción de rivalidad extendida, descrita por Porter (1982), se basa en la idea de que una empresa pueda explotar una ventaja competitiva en su mercado no sólo dependiendo de los competidores directos que enfrenta, sino también del papel que juegan las fuerzas rivales, tales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores. Las dos primeras fuerzas constituyen una amenaza directa; las otras dos una amenaza indirecta, debido a su poder de negociación. Es el juego combinado de estas cinco fuerzas competitivas, descrito en la figura 1.2, lo que determina el potencial de beneficio de un mercado-producto (Lambin, 2009).

*Figura 1.1 Fuerzas Competitivas de Porter*



Fuente: Lambin, 2009

#### 1.5.1.1.1 La Amenaza ante nuevos competidores.

Según Porter (1980), Los competidores potenciales pueden identificarse como: Empresas externas al mercado-producto, lo cual podrían fácilmente superar las barreras de entrada o empresas para las cuales la entrada representaría una clara sinergia. Existen también empresas para las cuales la entrada es la conclusión lógica de su estrategia y clientes o proveedores que pueden proceder a una integración hacia el origen o hacia el consumidor (Lambin, 2009).

La amenaza también depende de las barreras de entrada y de la fuerza de reacción de los competidores potenciales. Se denomina barreras de entrada a:

- Las economías de escala que fuerzan a los competidores a arrancar en gran escala, con el riesgo de incurrir en desventajas de los costos.
- Las protecciones legales obtenidas a través de patentes.
- La diferenciación del producto e imagen de la marca que representa un alto grado de lealtad entre los clientes existentes y los recién llegados.
- Los requisitos de capital que pueden ser considerables no sólo para financiar las instalaciones de producción, sino también elementos como las existencias, el crédito a clientes, los gastos de publicidad, etcétera.
- Los costos de cambio, es decir, los costos reales o psicológicos que el cliente debe enfrentar para cambiar de un producto establecido a otro nuevo.
- El acceso a los canales de distribución, en el que los distribuidores pueden ser reticentes a dar espacio a un nuevo producto; a veces, el nuevo competidor se ve forzado a crear un canal de distribución enteramente nuevo.
- Los efectos de experiencia y la ventaja de costos, mantenida por el productor establecido, que pueden ser muy sustanciales, especialmente en las industrias con fuerte intensidad de mano de obra (Lambin, 2009).

#### 1.5.1.1.2 La Amenaza de ingresos por productos secundarios o sustitutos.

Los productos sustitutos pueden desempeñar una misma función para el mismo grupo de clientes, pero se basan en diferentes tecnologías, los cuales constituyen una amenaza permanente, ya que la sustitución de un producto siempre es posible.

Según Porter (1982), Los precios de los productos sustitutos imponen un techo al precio que las empresas del mercado-producto pueden practicar. Cuanto más atractiva es la relación precio-rendimiento del producto sustituto, más fuerte será la limitación al aumento de precios de la industria (Lambin, 2009).

#### 1.5.1.1.3 El poder de la negociación con los clientes.

Según Porter (1980), Los clientes asumen un poder de negociación frente a sus proveedores. Pueden influir en la rentabilidad potencial de una empresa al forzarla a recortar los precios, demandar servicios más extensos o mejores facilidades de crédito o, incluso, posicionar a un competidor frente a otro. El grado de influencia depende de un cierto número de condiciones (Lambin, 2009).

#### 1.5.1.1.4 El Poder de la negociación de los diferentes proveedores.

Los proveedores pueden ejercer un poder de negociación a través del aumento de precios al distribuir, reducir la calidad del producto o limitar las cantidades que venden a un determinado cliente. Los proveedores poderosos pueden, por lo tanto, dificultar la rentabilidad de una industria incapaz de recuperar los aumentos de costos en sus propios precios.

Según Porter (1980), Las condiciones que aseguran un poder elevado a los proveedores son similares a aquellas que prevalecen en poder de los clientes:

- El proveedor se encuentra en una posición de monopolio.
- El grupo proveedor está dominado por unas pocas empresas y está más concentrado que la industria a la cual le vende.

- El proveedor no se enfrentan a productos susceptibles de sustituir los productos que proporciona.
- El grupo proveedor representa un ingreso importante de la economía del comprador.
- El grupo proveedor ha diferenciado sus productos o ha creado costos de transferencia elevados que convierten al cliente en cautivo.
- El grupo proveedor constituye una amenaza real de integración hacia el consumidor (Lambin, 2009).

#### 1.5.1.1.5 Identificación de los competidores.

Podemos identificar cuatro tipos de competidores: Los competidores directos, que son las empresas que tienen un alto puntaje tanto en términos de necesidades de mercado como en plataforma tecnológica. Los competidores potenciales, representados por empresas con alto puntaje en términos de plataforma tecnológica pero que actualmente no satisfacen las mismas necesidades de mercado. Los competidores sustitutos, que satisfacen las mismas necesidades de mercado que la empresa central pero con distintos tipos de recursos y/o tecnologías. Los competidores durmientes, que constituyen actualmente una amenaza baja, porque tanto sus mercados objetivos como sus tecnologías son diferentes. (Lambin, 2009).

Figura 1.2 Las cinco fuerzas de Porter

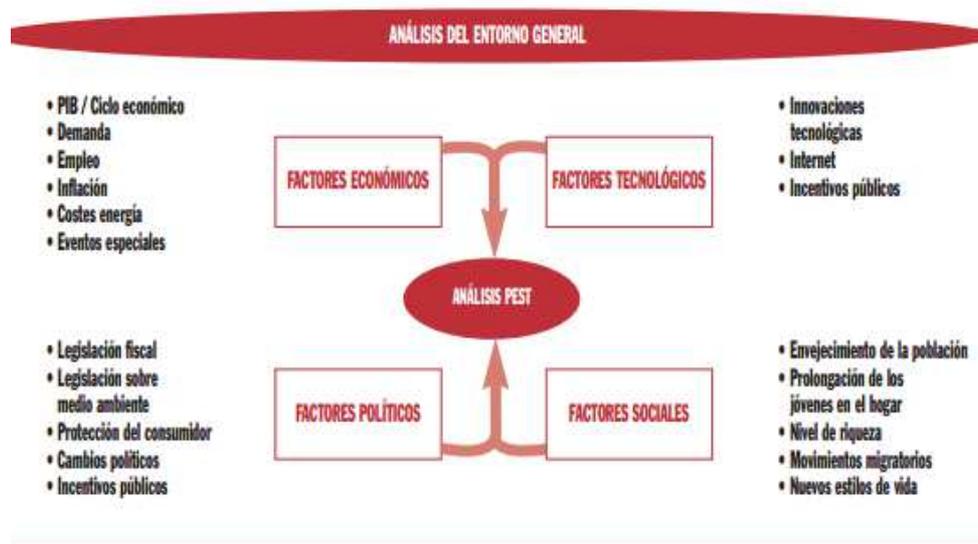


Fuente: Altair-consultores, (sf.)

### 1.5.1.2 **Análisis P.E.S.T.**

El análisis político, económico, social y tecnológico (PEST) forma parte del marketing estratégico y es una herramienta necesaria para la administración de una empresa ya que permite realizar un análisis del entorno a través de los factores externos. Además se considera a esta matriz como fuente de mucha información que ayudará a medir al mercado para identificar si existe declive o crecimiento generando así una mejora en la toma de decisiones.

Figura 1.3 Análisis del entorno general



Fuente: Altair-consultores, (sf.)

Conforme al Centro de Investigaciones Económicas (CIE, 2014), el análisis PEST es una metodología que usan todas las empresas para revisar, entender y discutir el entorno general con respecto a los efectos que son producidos por factores externos que influyen de manera directa en la evolución actual y futura del negocio afectando así a los resultados de operación impidiendo la visualización de nuevas oportunidades.

### 1.5.1.3 *Investigación de Mercado Internacional*

Para poner en marcha un proyecto es necesario realizar una investigación de mercado con el fin de analizar el entorno y al consumidor tanto local como extranjero para tomar las mejores decisiones que contribuyan al crecimiento y a la aceptación ya sea de una marca o producto. Según Chisnal, (2007, pág 23) “la investigación de mercados no es un fin, es un medio para alcanzar un fin: mejorar la toma de decisiones”.

Existen diferentes teorías relacionadas a este tema una; de ellas es que la investigación de mercados es un método necesario de la mercadotecnia que permite recopilar, identificar, analizar y proporcionar información sistemática y objetiva, con el fin de contribuir a la administración a tomar decisiones apropiadas para la solución de problemas y a su vez reconocer las oportunidades de marketing (Malhotra, 2008). Por

otro lado, La American Marketing Association (AMA) la define como: la colección sistemática y el estudio de documentos sobre los problemas e inconvenientes relacionados con el mercado de bienes y servicios (Muñiz, 2014). Del mismo modo, Kotler y Armstrong (2012) indican que la investigación de mercados consiste en el análisis de datos para la elaboración de planes estratégicos pertinentes de una etapa de marketing específica que enfrenta una entidad.

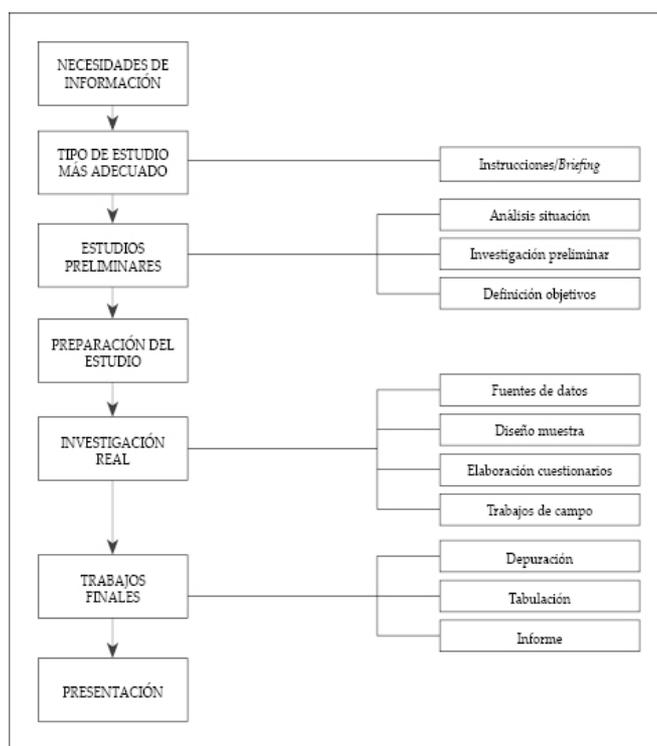
Estos conceptos se pueden resumir como la obtención de datos que tiene como objetivo revelar información importante sobre el comportamiento de compra, potencial del mercado, satisfacción del cliente, aprobación del producto, entre otros. A base de esta indagación paulatina se logran determinar oportunidades que sirven como impulso para la elaboración de un plan de marketing el mismo que facilitará a la toma de decisiones de una forma asertiva.

Sin embargo, “la investigación de mercados internacional (IMI) es una investigación de mercados realizada de forma secuencial o simultánea para facilitar las decisiones de mercadotecnia en más de un país. Aun cuando el tipo de información requerida de los diferentes países o regiones bajo estudio sea el mismo, la forma en que el proceso de investigación es implementado varía de país a país, dependiendo de factores socioculturales, políticos, demográficos y económicos” (Kumar , sf., pág. 1).

Se puede decir que la investigación de mercados internacionales se divide en tres grupos: exploratoria, descriptiva y causal. Además, se caracteriza por el contexto amplio al que esta búsqueda se dirige y a la forma en como esta se lleva a cabo, la misma que permite identificar oportunidades existentes para posteriormente crear un plan de mercadotecnia. Según Tellez (2012), la investigación internacional de mercados es el acopio, registro y preparación de información concerniente a una optativa sistemática y objetiva, con el único propósito de tomar decisiones de la administración del marketing reduciendo cualquier prototipo de riesgo en los diferentes factores que en ella influyen.

Los pasos que se deben ejecutar para realizar esta actividad son largos y laboriosos por esa razón se ha desarrollado una plantilla que sirva de guía donde detallada cada proceso.

Figura 1.4 Esquema básico para el desarrollo de un estudio de mercado.



Fuente: Muñiz, (sf.).

#### 1.5.1.4 **Matriz MCKINSEY**

Este modelo fue desarrollado por la empresa General Electric con la ayuda de la consultora McKinsey para analizar su propia cartera de negocios y productos. En la matriz Mckinsey se tienen en cuenta dos aspectos, la situación competitiva de la empresa respecto al mercado de referencia y la situación real del mercado en ese momento.

Los ejes de la matriz son multivariables, esto depende de un conjunto de factores. Los pasos para la construcción de la matriz son:

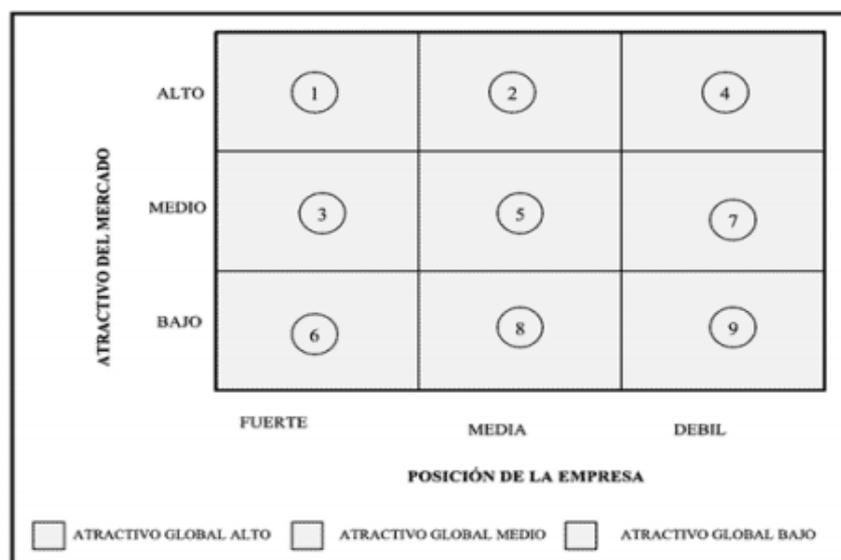
1. Identificar los factores relevantes para la medición de los ejes, esto dependerá del sector de actividad y de las características de las estrategias competitivas seguidas.
2. Fijar una ponderación para cada uno de los factores identificados.

3. Calificar a cada centro de estrategia para cada uno de los factores en una escala determinada de antemano.

4. Representar los centros en la matriz una vez calculada su puntuación total para cada eje, se representan mediante círculos cuyo tamaño es proporcional al volumen de ventas de la empresa.

La matriz se divide en nueve zonas estratégicas, resultado de la división de cada eje en tres partes iguales, pero el modelo sólo identifica tres estrategias genéricas para aplicar a los centros de estrategia en función de su localización en alguna de esas áreas:

Figura 1.5 Zonas estratégicas de la Matriz Mckinsey



Fuente: Plan estrategico y operativo , s.f.

Zona de atractivo global alto (áreas 1, 2 y 3): le corresponde una estrategia genérica de Crecimiento, ya que es la zona en la que la empresa debe centrar sus inversiones. Se pueden hacer las siguientes matizaciones:

- Área 1: son los centros líderes en mercados muy atractivos, es la mejor posición en la matriz por lo que se les debe dar prioridad absoluta en cuanto a asignación de recursos.

- Área 2: están en mercados atractivos pero su posición no es todo lo buena que sería deseable, las inversiones deben ir dirigidas a la mejora de la posición competitiva.

- Área 3: líderes en mercados medianamente atractivos, las inversiones han de encaminarse a permitir el mantenimiento de la posición, pero no mayores ya que el mercado no es demasiado atractivo.

Zona de atractivo global medio (áreas 4, 5, 6): esta zona reúne a centros con características muy diferentes y aunque la estrategia genérica propuesta es la de selección, será necesario matizarlo por áreas.

- Área 4: es donde se encuentran los futuros líderes de la empresa, generalmente negocios nuevos en los que existe una gran incertidumbre. La estrategia es similar a la de los “centros dilema”, seleccionar aquellos con mayores posibilidades futuras y desechar el resto.

- Área 5: son mercados medianamente atractivos y posiciones intermedias entre ellos. Se propone maximizar beneficios manteniendo la posición.

- Área 6: líderes en mercados de poco atractivo, suelen ser centros rentables que se encuentran en fase de madurez y por tanto con perspectivas futuras poco positivas. La estrategia recomendada es invertir lo mínimo para mantener posiciones y maximizar la liquidez que se destinará a otros centros deficitarios.

Zona de atractivo global bajo (áreas 7, 8, 9): la peor zona de la matriz se aconseja abandono y recolección de beneficios a C/P.

- Áreas 7 y 8: se trata de desinvertir pero de forma progresiva de manera que se pueda obtener flujos de caja atractivos al maximizar beneficios a c/p.

- Área 9: se propone la desinversión rápida pues no ofrecen ninguna ventaja a la empresa.

Este enfoque presenta algunas ventajas, ya que permitirá su aplicación a empresas con estrategias de liderazgo. Por otro lado, los factores son seleccionados por subjetividad lo que supone una ventaja al obligarles a realizar un estudio profundo previo a la aplicación de la matriz. (Plan estratégico y operativo , s.f.)

## 1.5.2 **Plan comercial**

### 1.5.2.1 **Segmentación**

Se define como segmentación de mercados a la división de un mercado en grupo de compradores más pequeños con diferentes necesidades, características y comportamiento, los cuales podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos. (Kotler & Armstrong, 2008).

Las diferencias que se presentan en los distintos tipos de clientes radican en los deseos, recursos, ubicación, actitudes o hábitos de compra. A través de la segmentación de mercados, las empresas pueden fragmentar mercados grandes en segmentos más pequeños para llegar al consumidor final de manera más eficaz con productos y servicios acordes a sus necesidades específicas; esto a su vez permitirá que la empresa pueda optimizar sus recursos y enfocar sus esfuerzos de marketing a cada uno de los grupos segmentados. (Kotler & Armstrong, 2008).

### 1.5.2.2 **Posicionamiento**

El posicionamiento se refiere a la creación de una imagen mental de la oferta de productos y sus características definitivas en la mente del mercado meta. Una imagen mental se basa en las diferencias reales o percibidas entre las ofertas de productos, mientras que la diferenciación se relaciona con el producto mismo, el posicionamiento es la percepción que tienen los consumidores sobre beneficios reales o imaginarios del producto.

Las percepciones de los clientes tienen gran importancia en éste proceso porque las diferencias entre los productos competidores se pueden basar en cualidades reales. Por lo general la herramienta más importante para la diferenciación de productos es la marca (Ferrell & Hartline, 2006).

Se define a la marca como la composición de un nombre, un símbolo, un término o un diseño que identifica a cierto producto o servicio, que a su vez está conformada por dos partes: la parte verbal y la parte gráfica. La parte verbal de una marca es la que se pronuncia e incluye palabras, letras, siglas y/o números. La parte gráfica de una marca es la que no se puede pronunciar e incluye símbolos o diseños. (Ferrell *et al.*, 2006).

Existen tres etapas en el posicionamiento: la primera consiste en encontrar ventajas competitivas, la segunda etapa se basa en elegir las ventajas competitivas apropiadas y escoger una estrategia general de posicionamiento, la tercera etapa radica en la comunicación del posicionamiento elegido en el mercado (Ferrell *et al.*, 2006 ).

### 1.5.2.3 **Matriz Competitiva**

“La matriz de perfil competitiva (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos” (Fred, 2003, pág. 112).

Para llevar a cabo esta matriz se debe seguir a ciertos pasos que facilitará a la obtención de análisis certeros de la compañía en comparación a su competencia. En primer lugar, se debe detallar los factores a los que se le asignará un peso que varía entre 0.0 como (no importante) y 1.0 (totalmente importante) esto dependerá del interés del negocio para alcanzar el éxito. Luego se procederá a establecer una calificación a cada factor donde 1 equivale a debilidad mayor, 2 representa debilidad menor, 3 es igual a fortaleza menor y 4 simboliza fortaleza mayor; de inmediato se realizará una multiplicación del peso y la calificación de cada factor para definir una puntuación ponderada para cada variable y cada competidor y para finalizar se sumará las calificaciones ponderadas de cada variante para conseguir el total ponderado de la organización entera.

MPC es una herramienta esencial y estratégica para toda empresa porque permite reconocer a los competidores más significativos así como informa de las debilidades y fortalezas, las mismas que contribuirán en la toma de decisiones. Esta matriz es muy útil y sirve para determinar y calificar de acuerdo al grado de importancia a cada factor clave que la organización crea conveniente y con la que alcanzarán el éxito en la industria.

Figura 1.6 Matriz del perfil competitivo (MPC)

**Matriz del perfil competitivo (MPC)**

Factores críticos para el éxito	Compañía Muestra			Competidor 1		Competidor 2	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado							
Competitividad de precios							
Posición financiera							
Calidad del producto							
Lealtad del cliente							
<b>Total</b>							

Nota: los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- debilidad principal, 2 – debilidad menor 3- fuerza menor, 4 – fuerza mayor. El competidor más fuerte es el que en el total ponderado sea el más alto

Fuente: David, Fred R. (2003:112). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Fuente: Olivas, (sf.).

**1.5.2.4 Estrategia de entrada de mercados internacionales**

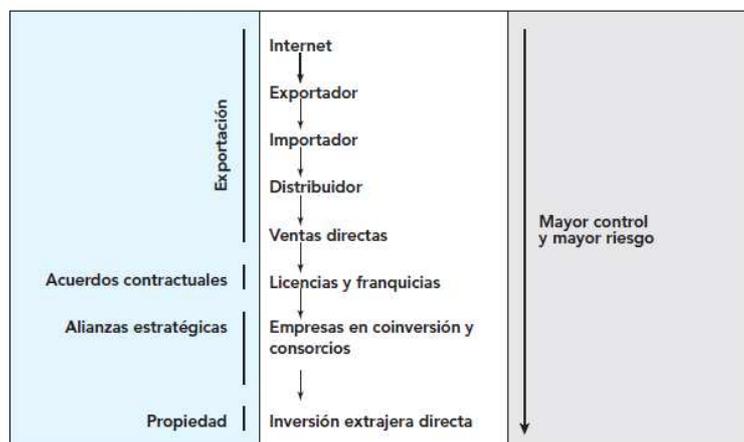
La internacionalización es de mucha importancia y necesidad para el crecimiento y desarrollo económico de una compañía que busca su expansión territorial en nuevos mercados donde el porcentaje de riesgo es muy elevado y el nivel de incertidumbre es grande. Sin embargo, existen diferentes estímulos que motivan este incentivo entre ellos: aprovechar oportunidades comerciales y ventajas de localización, seguir al cliente, actuar como proveedores y competir en una industria globalizada.

Cuando una empresa desea alcanzar estos logros es sustancial que analice y seleccione una estrategia de entrada para ello deber determinar y examinar las

ventajas y desventajas a su vez indagar las características del mercado tales como: importancia estratégica, ventas potenciales, diferencias culturales y restricciones en el país.

De acuerdo con Cateora, Gilly y Graham (2009, pág. 326), “una compañía puede seleccionar entre cuatro modos distintos de entrada a los mercados extranjeros: exportación, acuerdos contractuales, alianzas estratégicas e inversión extranjera directa”. También “hay tres decisiones básicas que una empresa, de frente a su expansión extranjera, debe tomar: el mercado, el momento de hacerlo y en qué escala” (Hill, 2011, pág. 458).

Figura 1.7 Estrategias alternativas de entrada a mercados.



Fuente: Cateora *et al.* (2009)

Entre las estrategias se detallan: la exportación ya sea directa o indirecta que es el primer mecanismo que las empresas ponen en práctica para lograr la internacionalización debido a que su nivel de riesgo es mínimo. Otra opción son los acuerdos contractuales que se realizan a través de licencias o franquicias donde la transferencia de conocimiento sobresale en lugar de capital. Del mismo modo las alianzas estratégicas (*joint-venture* o consorcios) son muy usadas entre dos o varias compañías que se unen para lograr un objetivo común, finalmente la inversión directa extranjera (Cateora *et al.*, 2009).

### 1.5.3 **Marketing mix**

El *marketing mix* analiza la información de una serie de fuentes, como la obtenida en el punto de venta, datos de envíos, precios, inversión en medios de comunicación y promociones, con la finalidad de comprender de manera precisa los efectos de las diferentes actividades de marketing.

El *marketing mix* se centra en el crecimiento incremental en lugar de las ventas de partida o en los efectos a largo plazo. En general no incorpora las relacionadas con la competencia, la distribución, o la fuerza de ventas (la empresa promedio gasta mucho más en la fuerza de ventas y las promociones en el canal que en la publicidad o la promoción dirigida al consumidor) (Kotler & Armstrong, 2008).

#### 1.5.3.1 **Producto**

Los productos no solo incluyen bienes tangibles, también intangibles como los servicios. De esta manera se define como bien cuando se hace referencia a objetos físicos, personas, eventos, lugares, ideas. El termino producto se define como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad ofreciendo un producto de calidad, con precios acordes al mercado (Kotler *et al.*, 2008).

El desarrollo exitoso de un producto se da cuando éstos se pueden producir y vender con rentabilidad, aun cuando es difícil evaluar con rapidez y en forma directa. Se pueden mencionar cinco dimensiones que se usan para evaluar el rendimiento de un trabajo de desarrollo de producto:

- Calidad de producto: ¿Qué tan bueno es el producto que resulta del trabajo de desarrollo? ¿Satisface las necesidades del cliente? ¿Es robusto y confiable? La calidad del producto se refleja finalmente en la cuota del mercado y el precio que los clientes están dispuestos a pagar.

- Costo de producto: ¿Cuál es el costo de manufactura del producto? Este costo incluye gasto en bienes de capital y herramientas, así como en el costo incremental de producir cada unidad del producto. El costo del producto determina cuánta utilidad corresponde a la empresa por un volumen y un precio particulares de venta.
- Tiempo de desarrollo: ¿Con qué rapidez completó el equipo el trabajo de desarrollo del producto? El tiempo de desarrollo determina el tiempo de respuesta de la empresa a la competencia y a desarrollos tecnológicos, así como la rapidez con que la empresa recibe los rendimientos económicos del trabajo del equipo.
- Costo de desarrollo: ¿Cuánto tuvo que gastar la empresa en desarrollar el producto? El costo de desarrollo suele ser una parte importante de la inversión necesaria para alcanzar utilidades.
- Capacidad de desarrollo: ¿El equipo y la empresa son mejores para desarrollar productos en el futuro como resultado de su experiencia con un proyecto de desarrollo de productos? La capacidad de desarrollo es una ventaja competitiva que la empresa puede usar para desarrollar productos con más eficiencia y mejor economía en el futuro.

En el desarrollo de un producto es importante la mercadotecnia, ya que sirve como intermediario entre empresa y cliente y se encarga de establecer precios objetivos y supervisa el lanzamiento y promoción del producto. En el diseño se define la forma física del producto para que satisfaga las necesidades del cliente e incluye crear el diseño de ingeniería y el diseño industrial. La manufactura es el principal responsable del diseño, operación y/o coordinación del sistema de producción del producto, incluye también la compra, distribución e instalación (Ulrich & Eppinger, 2013).

“Una empresa inicia el desarrollo del producto con una oportunidad de mercado y luego utiliza cualquier tecnología existente que se requiera para satisfacer las necesidades, es decir el mercado influye en las decisiones de desarrollo.” A continuación se presenta un gráfico del proceso del desarrollo de un producto (Ulrich *et al.*, 2013, pág. 18).

Figura 1.8 Proceso del desarrollo del producto

<b>Tipo de proceso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Características distintivas</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>Desarrollo genérico de productos (influenciados por el mercado)</b>	El equipo empieza con una oportunidad de mercado y selecciona tecnologías apropiadas para satisfacer necesidades del cliente.	El proceso generalmente incluye una planeación particular, desarrollo del concepto, diseño a nivel sistema, diseño a detalle, pruebas y refinamiento, y fases de inicio de producción.	Artículos deportivos, muebles, herramientas.
<b>Productos impulsados por la tecnología</b>	El equipo empieza con una nueva tecnología, luego encuentra un mercado apropiado.	La fase de planeación comprende compaginar tecnología y mercado. El desarrollo de concepto toma una tecnología determinada.	Impermeable Gore-Tex, sobres Tyvek.
<b>Productos de plataforma</b>	El equipo supone que el nuevo producto se construirá alrededor de un subsistema tecnológico establecido.	El desarrollo de concepto adopta una plataforma de tecnología probada.	Aparatos electrónicos para el hogar, computadoras, impresoras.
<b>Productos de proceso intensivo</b>	Características del producto muy restringidas por el proceso de producción.	Un proceso existente de producción debe especificarse desde el inicio, o producto y proceso deben desarrollarse juntos desde el inicio.	Bocadillos, cereales para desayuno, productos químicos, semiconductores.
<b>Productos personalizados</b>	Los nuevos productos son ligeras variaciones de configuraciones existentes.	Similitud de proyectos permite un proceso de desarrollo afinado y altamente estructurado.	Motores, interruptores, baterías, recipientes.
<b>Productos de alto riesgo</b>	Incertidumbres técnicas o de mercado crean altos riesgos de fracaso.	Los riesgos se identifican temprano y se rastrean en todo el proceso. El análisis y pruebas de actividades ocurren tan pronto como sea posible.	Productos farmacéuticos, sistemas aeroespaciales.
<b>Productos de rápida elaboración</b>	El rápido modelado y generación de prototipos hacen posible muchos ciclos de diseño-construcción-prueba.	Las fases de diseño de detalle y pruebas se repiten varias veces hasta que el producto se termina o se agota el tiempo o el presupuesto.	Software, teléfonos celulares.
<b>Sistemas complejos</b>	Los sistemas deben descomponerse en varios subsistemas y muchos componentes.	Subsistemas y componentes son desarrollados por muchos equipos que trabajan en paralelo, seguidos por integración y validación del sistema.	Aviones, motores de reacción, automóviles.

Fuente: Ulrich *et al.*, 2013, pag 19.

#### 1.5.3.1.1.1 La marca

De acuerdo con la definición dada por la *American Marketing Association (AMA)*, Una marca es un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de todos ellos, que busca identificar los bienes y servicios de un vendedor, o un grupo de vendedores, y diferenciarlos de los de sus competidores.

Un producto de marca está formado por un conjunto de atributos tangibles e intangibles, el servicio base más los servicios periféricos, necesarios o añadidos, y por

un conjunto de asociaciones mentales. Entendemos por asociaciones mentales a los beneficios intangibles tales como la personalidad, los atributos emocionales o simbólicos registrados en la mente del consumidor que forman lo que Kapferer (2004) denomina la identidad de marca (Lambin, 2009).

### **Las funciones de la marca en los mercados de consumo.**

Pueden identificarse cinco funciones distintas del uso directo por el cliente, y cuatro funciones de importancia estratégica para la empresa.

1. Función de punto de referencia: El comprador potencial percibe el nombre de una marca como un mensaje que brinda un paquete específico de atributos, tanto tangibles como intangibles; luego utiliza esta información para guiar su elección, dadas las necesidades o la situación de consumo que enfrenta.
2. Función de simplificación de la decisión: La marca es un modo simple y práctico de memorizar las características del producto y del nombre. El publicista que ha promocionado una promesa al mercado puede simplemente volver a publicitar el nombre de la marca o su logo. De este modo, se resalta la importancia de la marca, logo, color, señal, etcétera.
3. Función de garantía. Una marca es una firma que identifica al productor y crea una responsabilidad de largo plazo, dado que el dueño de la marca se compromete a dar un nivel de calidad constante y específico. Una marca representa un pacto entre el dueño de la marca y el consumidor. Cuanto más conocida es la marca, está más vinculada al pacto, ya que el productor no puede permitirse engañar a su base de clientes, y minar el capital acumulado por la marca.
4. Función de personalización. La diversidad de gustos y preferencias es central en una economía de mercado. Para satisfacer esta diversidad, las empresas lanzan al mercado productos diferenciados, no sólo en atributos tangibles, sino también intangibles, tales como emoción, estética, imagen social, etc.
5. Función de generadora de placer. En las sociedades prósperas, las necesidades básicas de los consumidores están ampliamente satisfechas, y la necesidad de novedad, cambio, sorpresa y estimulación se vuelve vital; la posibilidad de probar nuevos productos y de tener nuevas fuentes de satisfacción forma un tema de gran

importancia en estas sociedades. Marcas tales como Swatch, Club Med, McDonald, Cartier, Coca-Cola, contribuyen a la realización de estas necesidades a través de sus políticas de desarrollo de marca (Lambin, 2009, pág. 336).

#### 1.5.3.1.2 Envasado

Algunos envases de productos —como la botella de Coca-Cola y la lata de Red Bull— son mundialmente famosos. Muchos especialistas en marketing han considerado que el envasado sería, junto con el precio, el producto, la plaza (distribución) y la promoción, el quinto ingrediente fundamental de la comercialización. Casi en todos los casos, sin embargo, el envasado y el etiquetado se ven como elementos de la estrategia del producto. El envase representa el primer punto de encuentro del comprador con el producto. Un buen envase atrae al consumidor y lo anima a elegir el producto.

Son varios los factores que contribuyen al creciente uso de los envases como herramientas de marketing:

- Autoservicio: Cada vez son más los productos que se venden a través de los autoservicios, el comprador típico se ve expuesto a más o menos 300 productos por minuto. Dado que entre el 50 y el 70% de las compras se realizan en la tienda, el envase eficaz debe llevar a cabo muchas funciones de venta: captar la atención, describir las características del producto, crear confianza en el cliente y generar una impresión general favorable.
- Riqueza de los consumidores: Una riqueza creciente implica que los consumidores están dispuestos a pagar un poco más por la comodidad, apariencia, fiabilidad y prestigio de un mejor envasado.
- Imagen de la empresa y de la marca: Los envases contribuyen al reconocimiento inmediato de la empresa o de la marca. En las tiendas pueden crear un efecto de anuncio espectacular, como Garnier Fructis con su envase verde brillante distintivo en el pasillo de cuidado del cabello.
- Oportunidad de innovación: Un envase único o innovador —por ejemplo, una botella con abertura resellable— puede traer grandes beneficios a los consumidores y enormes ganancias a los productores.

El envase debe lograr una serie de objetivos:

1. Identificar la marca.
2. Comunicar información de manera descriptiva y persuasiva.
3. Facilitar el transporte y la protección del producto.
4. Contribuir al almacenamiento en el hogar.
5. Ayudar al consumo del producto.

Para satisfacer los deseos de los consumidores, los especialistas en marketing deben elegir correctamente los componentes estéticos y funcionales del envase. Por ejemplo, el color constituye un aspecto particularmente importante del envasado y tiene distintos significados en diferentes culturas y segmentos de mercado. (Kotler & Armstrong, 2012)

#### 1.5.3.1.3 Etiquetado

El etiquetado de productos consiste en algo tan simple como un rótulo adhesivo, o como un gráfico de diseño que forma parte del envase. Las etiquetas desempeñan varias funciones. La primera, es identificar el producto o la marca; también pueden calificar el producto enlatados que muchas veces se califican con las letras A, B y C de acuerdo con la calidad de la fruta. Además, las etiquetas pueden describir el producto: quién lo hizo, dónde y cuándo, qué contiene, cómo se debe usar y cómo utilizarlo con seguridad.

El organismo encargado de vigilar la producción y divulgación de alimentos y medicamentos en Estados Unidos (FDA) ha exigido que los productores de alimentos procesados incluyan información nutricional en las etiquetas, de manera que se detalle con toda claridad las cantidades de proteína, grasas, carbohidratos y calorías que contiene cada producto, así como el contenido de vitaminas y minerales como porcentaje de la recomendación diaria. La FDA ha implementado acciones contra los usos potencialmente engañosos de descripciones del tipo “bajo en calorías”, “descremado”, “alto en fibra” y “bajo en grasas”. (Kotler *et al.*, 2012)

#### 1.5.3.1.4 Garantías

Las garantías son declaraciones formales del rendimiento que el fabricante espera que tendrá su producto. Los productos bajo garantía pueden ser devueltos al fabricante para su arreglo, reemplazo, devolución o reembolso, en casi todos los países las garantías son respaldadas por la ley (Kotler *et al.*, 2012).

#### 1.5.3.2 Precios

Se debe establecer un precio acorde con los productos y servicios que se ofrece al cliente, y que estén en relación con la competencia para obtener rentabilidad en la actividad de comercialización e ir logrando posicionar la marca (Ulrich *et al.*, 2013).

La importancia en las decisiones del precio, se determina de manera directa la rentabilidad de la operación, no sólo por el margen de beneficio que permite, sino también por las cantidades vendidas que fijan las condiciones bajo las que se recuperarán los costos fijos. Así, una diferencia pequeña de precio puede tener un impacto importante sobre la rentabilidad.

“El precio que establece la empresa influye en el producto y en la percepción general de la marca, y contribuye al posicionamiento de la marca dentro del conjunto evocado de compradores potenciales. Los clientes perciben el precio como una señal, especialmente en el mercado de bienes de consumo. El precio establecido crea invariablemente una noción de calidad, y es, por lo tanto, un componente de la imagen de marca.” (Lambin, 2009, pág. 406)

“Desde el punto de vista del cliente, el precio que cada uno está dispuesto a pagar mide la intensidad de la necesidad y la cantidad y naturaleza de la satisfacción que se espera. Desde el punto de vista del vendedor, el precio al cual éste estará dispuesto a vender mide el valor de los componentes incorporados en el producto, y al que añadirá el beneficio que espera alcanzar”. (Lambin, 2009, pág. 404)

### 1.5.3.3 *Plaza*

“La función de los canales de distribución es reducir las distancias que existen entre los fabricantes y los usuarios finales, haciendo que los bienes estén disponibles donde y cuando se necesiten bajo los términos apropiados de comercialización.” (Lambin, 2009, pág. 364)

Los canales de distribución desempeñan funciones en beneficio del productor, del consumidor o de ambos. Para los productores, los canales de distribución desempeñan siete funciones diferentes: transportar, fraccionar, almacenar, surtir, contactar, informar, promocionar.

Existen cuatro grandes categorías de intermediarios que una empresa puede incluir en la red distributiva de su producto: mayoristas, minoristas, agentes y sociedades comerciales de servicios.

Mayoristas, compran bienes que almacenan y pueden abastecer una rápida provisión de productos en el momento en que se ordenan, porque usualmente se localizan más cerca de los clientes y los fabricantes.

Minoristas, venden bienes y servicios en forma directa a los consumidores para su uso personal. Existen tres tipos de minoristas independientes: los minoristas de alimentación general, los minoristas especializados y los minoristas artesanos.

Agentes, Se trata de intermediarios funcionales que no adquieren la propiedad del producto, pero que negocian las ventas o compras de los mismos por cuenta de los clientes o un mandatario.

Sociedades de servicios, son sociedades comerciales que asisten a las empresas en las funciones de distribución o en las funciones de compra y venta y de transferencias de posesión. (Lambin, 2009)

#### 1.5.3.4 **Promoción**

La promoción incluye todos los incentivos de corto plazo, generalmente se organiza sobre bases temporales y/o locales, y se diseña para estimular la compra inmediata de un bien o servicio; se utiliza para complementar y reforzar la publicidad y la acción de la fuerza de ventas, Las promociones son parte de la estrategia de marketing general, tal como sugiere la siguiente definición:

Según Ingold (1995), define la promoción como un proceso que combina un conjunto de herramientas y técnicas de comunicación, implementadas dentro del marco del plan de mercadotecnia que la empresa diseña con el objetivo de inducir entre los grupos objetivos, en el corto o el largo plazo, la adopción o la modificación de un comportamiento de consumo o de compra. (Lambin, 2009)

Los objetivos de las promociones varían con el tipo de promoción; es una práctica frecuente realizar una distinción de acuerdo con el emisor de la promoción (el fabricante o el distribuidor), y de acuerdo con el objetivo (el consumidor, el distribuidor, la fuerza de venta). A través de la clasificación de Ingold (1995,p.26), se realiza una distinción entre cuatro tipos de promociones:

- En las promociones al consumidor: éste recibe propuestas de un beneficio directo, indirecto o hipotético, es decir a través de muestras, cupones, rebajas y descuentos por pago en efectivo.
- Las promociones de distribución: Los distribuidores o mayoristas tienen ofrecimientos que en general asumen la forma de asignaciones de dinero, para convencerlos de:
  - a) comercializar la marca,
  - b) comercializar más unidades que la cantidad habitual,
  - c) promocionar la marca a través de exhibidores o reducciones en el precio
  - d) llevar los productos a sus tiendas.
- Las promociones comerciales: Los distribuidores organizan actividades promocionales que apuntan a su propia base de clientes; generalmente utilizan el apoyo financiero de los fabricantes.
- Las promociones de la red de distribución o de la fuerza de ventas: El objetivo aquí es estimular a todas las partes involucradas en las actividades de venta (fuerza de

ventas, mayoristas, distribuidores) a través de incentivos individuales. (Lambin, 2009).

#### 1.5.4 **Análisis del comportamiento del consumidor**

“El comportamiento del consumidor cubre muchas áreas: es el estudio de los procesos que intervienen cuando una persona o grupo selecciona, compra, usa o desecha productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos” (Solomon, 2008, pág. 7). Realizar el análisis de todas estas características influirá en la predicción sobre quienes serán los posibles clientes, sus gustos, preferencias, exigencias y motivo de su comportamiento.

Conforme a Schiffman y Kanuk (2010, pág. 5), “el comportamiento del consumidor se enfoca en la manera en que los consumidores y las familias o los hogares toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero, esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo. Eso incluye lo que compran, por qué lo compran, cuándo, dónde, con qué frecuencia lo compran, con qué frecuencia lo utilizan, cómo lo evalúan después de la compra, el efecto de estas evaluaciones sobre compras futuras, y cómo lo desechan”.

#### 1.5.5 **Análisis de Rentabilidad**

##### 1.5.5.1 **Flujo de caja**

Llevar el control y el registro a diario de la contabilidad es lo más importante dentro de una asociación ya que de acuerdo a datos numéricos se puede evaluar la capacidad económica de la compañía que servirá para la toma de decisiones que beneficien a los negocios.

Para Moreno (2010) el flujo de caja (*Cash Flow*, en inglés) se responsabiliza por llevar el control de lo que realmente ingresa y egresa del negocio, por lo tanto no se utilizan palabras como ganancias o pérdidas, dado que no se posee ningún vínculo con

el Estado de Resultados. Sin embargo, la importancia del Flujo de Caja es que nos permite conocer en forma rápida la liquidez de la empresa, entregándonos una información clave que nos ayuda a tomar decisiones.

Para todo proyecto es esencial la elaboración de este esquema debido a que contiene información puntual de las entradas y salidas durante un tiempo determinado así como el saldo o situación final dentro del mismo rango y que es de carácter obligatorio su elaboración.

El estado de flujos de efectivo establece tres clases: Flujos de efectivo de las actividades de explotación (FEAE), Flujos de efectivo de las actividades de inversión (FEAI), Flujos de efectivo de las actividades de financiación (FEAF) (Amador & Romano, 2007).

#### 1.5.5.2 ***Estado de resultado***

La actividad contable mantiene sus propias reglas, procedimientos y normas las cuales contienen disposiciones establecidas que sirven de guía para clasificar, ordenar, registrar y analizar las cuentas en sus respectivas transacciones con el fin de agilizar el proceso de los Estados Financieros donde reposan datos sobre el movimiento de dinero de la empresa, los mismos que permitirán evaluar la situación económica actual y tomar decisiones apropiadas para proyectar una mejor gestión administrativa en el futuro.

De acuerdo con Jimenez, (2012) el Estado de Resultados (ER) detalla las actividades económicas que la empresa realiza al momento de comprar, producir, transformar y de vender o talvez proveer servicios durante un periodo de tiempo. Este estado financiero demuestra los ingresos, costos y gastos que la empresa genera para cumplir con sus operaciones, para finalmente describir si existen ganancias o pérdidas. Del mismo modo, “la elaboración de un estado de resultados se basa en el principio de devengado, es decir, éste muestra los ingresos y los gastos en el

momento en que se producen, independientemente del momento en que se hagan efectivos los cobros o los pagos de dinero” (CreceNegocios , 2012, pág. s/f).

### 1.5.5.3 **Análisis de sensibilidad**

Antes de poner en práctica un proyecto es necesario realizar una serie de evaluaciones que buscan obtener resultados positivos (viabilidad) para la organización. Para Carrillo (2004, pág. s/f), “una herramienta que facilitará la toma de decisiones es el análisis de sensibilidad, el cual permite diseñar escenarios en los cuales podremos analizar posibles resultados de nuestro proyecto, cambiando los valores de sus variables y restricciones financieras y determinar el cómo esta afecta el resultado final”.

La base para adaptar este mecanismo es detallar los posibles escenarios del plan de inversión, los cuales se clasifican en los siguientes: **Pesimista:** es la peor perspectiva de la inversión, es decir, es la consecuencia en caso de la pérdida total del proyecto, **Probable:** corresponde al resultado más probable en el estudio de la inversión y **Optimista:** se busca obtener mejores resultados de los que se proyecta, este escenario especialmente incentiva a los inversionistas a correr el riesgo (FinanzasPrácticas, sf.).

De acuerdo con Baca (2006) y Morales (2009), “se le llama análisis de sensibilidad (AS) al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto se afecta, es decir, qué tan sensible es la Tasa Interna de Retorno (TIR) o el Valor Actual Neto (VAN) ante cambios en determinadas variables de la inversión, considerando que las demás no cambian” (Cruz, Pérez, & Quiroz, 2012, pág. 7).

## 2 CAPÍTULO: Diagnóstico inicial

### 2.1 Industria chocolatera o cacaotera en el Ecuador.

Actualmente el Ecuador produce mundialmente más del 70% de cacao, convirtiéndonos en el mayor productor de cacao fino de aroma; esto ha generado una fama importante y favorable para el país. Este tipo de cacao, tiene características individuales y distintivas, de toques florales, frutales, nueces, almendras, especias que lo hace único y especial, sobresaliendo con su ya conocido sabor *arriba*. (Dirección de Inteligencia Comercial e inversiones, 2013).

Las provincias que cuentan con una mayor cosechada de cacao son Manabí, Los Ríos y Guayas, también tiene una participación Esmeraldas, el Nororiente, El Oro. Las principales provincias de la región Sierra que cultivan cacao pero en menor participación son Cotopaxi, Bolívar y Cañar.

- Norte y Oriente de Esmeraldas (Zona montañosas): Hibridación de cacao Criollo con Nacional. Suave toque de flores tipo yerbaluisa, jazmín y rosas, y ligeros aromas frutales. Cuerpo medio.
- Occidente, centro y sur de Esmeraldas: Perfil plano. Leves sabores a flores con especias, nueces y almendras. Cuerpo de baja intensidad.
- Occidente de Pichincha, la Concordia y norte de Santo Domingo, débiles notas de flores y frutas. Fuerte aroma a maní. Otros aroma pobres.
- Norte de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas, norte de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas: Fuertes sabor de almendras y nueces, en ocasiones a frutas frescas, Buen cuerpo.
- Oriente y sur de Manabí, Los Ríos, norte de Guayas y estribaciones de la Cordillera Occidental: Fuerte perfil floral, notas de rosas, jazmín, azahares, yerbaluisa, bergamota, cítricos (según la hibridación). Cuerpo intenso.
- Al sur de la provincia del Guayas. El Oro, Occidente de Cañar y Azuay, existe una ligera fragancia de flores, notas frutales medianas (especies dulces), mayor acidez del país (combinación con cacao trinitario y/o venezolano).

- Amazonia: Fuerte perfil de frutas tropicales, carece de un buen cuerpo, es decir, se desvanece el aroma muy rápido en el paladar. (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, 2015)

*Figura 2.1 Rutas del sabor del cacao en Ecuador*

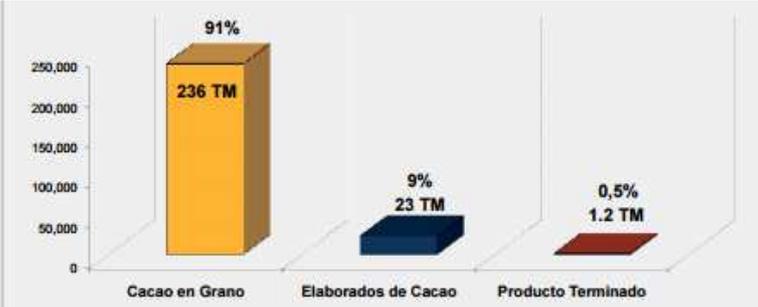


Fuente: ANECACAO, 2015

**2.1.1 Competidores directos.**

Los productos terminados, como chocolates, barras, tabletas, bombones, alcanzaron el 0.5% y generaron ingresos de \$20 millones USD FOB.

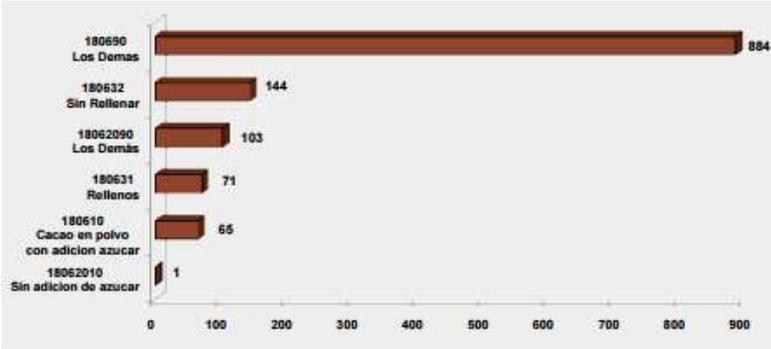
*Figura 2.2 Composición de la exportación de cacao 2015*



Fuente: ANECACAO, 2015

En la figura 2.2, se puede observar que la subpartida “180690 Los Demás”, agrupa el 70% de los envíos de chocolates, a 884 toneladas métricas, seguida por la subpartida “Sin Rellenar 180632” con el 11% de los envíos equivalente a 144 toneladas.

*Figura 2.3 Exportación de chocolate en toneladas métricas 2015*



Fuente: ANECACAO, 2015

Existen las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que toman el riesgo de incursionar en la elaboración de un producto terminado como es una barra de chocolate, dichas MIPYMES representan el 65% de los productores exportadores de chocolate fino de aroma del país que se caracteriza por su sabor semiamargo y cuentan con reconocimientos internacionales por la innovación de sus diversos

productos. Las empresas productoras de chocolate orgánico trabajan con comunidades indígenas tenemos:

Tabla 2.1.1 Empresas que elaboran barras de chocolate orgánico

CHOCOLATES ORGÁNICOS			
MARCA	SIGNIFICADO	CLASIFICACIÓN	FOTO
BKL CORPORATIO N- CAONI	Es un río que pasa por Puerto Quito (Pichincha).	Los productos se clasifican en chocolate negro Manabí, Esmeraldas, Los Ríos y chocolate con leche	
KALLARI	Significa "comenzar o empezar", es la unión de 300 familias indígenas que han dedicado su vida al cultivo del cacao.	Sus chocolate orgánicos representan más del 70%	
PACARI	Pacari significa en Quechua "NATURALEZA porque está hecho de productos orgánicos y AMANECER de no solo exportar cacao sino también chocolate con valor agregado".	Sus productos se clasifican en: Pacari Barras regionales, Pacari barras cosecha de frutas, Pacari sabores andinos	
REPÚBLICA DEL CACAO	República del cacao nació con el propósito de rescatar y desarrollar la producción de "Cacao Arriba".	Los productos se clasifican en: Origin Bar: 75% Los Ríos y Esmeraldas, 67% Galápagos y Chocolate bar: Perú 35% y 82%, Dark milk 52%, Banana chips & dark milk 47%.	
FINE & FLAVOUR FOODS@- VALDIVIAN CHOCOLATE	Chocolate de origen único elaborado con cacao y azúcar orgánica, proviene de asociaciones de agricultores que cuidan el medio ambiente.	De cuatro regiones diferentes regiones de Ecuador: Manabí 72%, Los Ríos 74%, Orellana 78% y Esmeraldas 78%.	
HOJA VERDE GOURMET	Hoja Verde nace como una empresa productora y exportadora de rosas. En el 2008, decidieron incursionar en el mundo del chocolate por ser un producto de alta calidad.	Elaboran chocolate orgánico de 50%, 58%, 66%, 72%, 80%, 100% y chocolate con valor agregado Chía, Maní, Quinua.	

Elaborado por: Las autoras

Los principales productores a nivel nacional de chocolate son las empresas Nestle S.A. y La Universal, los chocolates que elaboran dichas empresas no son orgánico

Figura 2.4 Empresas que elaboran Chocolate Nacional

CHOCOLATE NACIONAL			
MARCA	PRODUCTO	CLASIFICACIÓN	FOTO
NESTLE	Barra de chocolate - Nestle classic tableta	Chocolate con leche, con arroz crocante, con maní, con trocitos de galletas, con pasas.	
	Crunch - barra de chocolate	Chocolate con arroz rocante, distintas presentaciones paquete individual de 23g, paquete individual de 100g.	
La Universal	Manicho	Diferentes presentaciones mini manicho display, manicho 100gry 400gr, manicho bombom	
		Manicho dúo, chocolate con leche y chocolate blanco con pedacitos de maní.	
		Manicho con galleta	
	MIG	Deliciosa barra de chocolate con leche, en diferentes presentaciones Mig barra	
	Stike	Barra de chocolate con arroz crocante y maní.	
	Chocolate superior	Semiamargo diferente presentaciones, chocolate superior 120gr y 200gt, display 120gr y 200gr.	

Elaborado por: Las autoras

## 2.1.2 Competidores indirectos – Productos Sustitutos

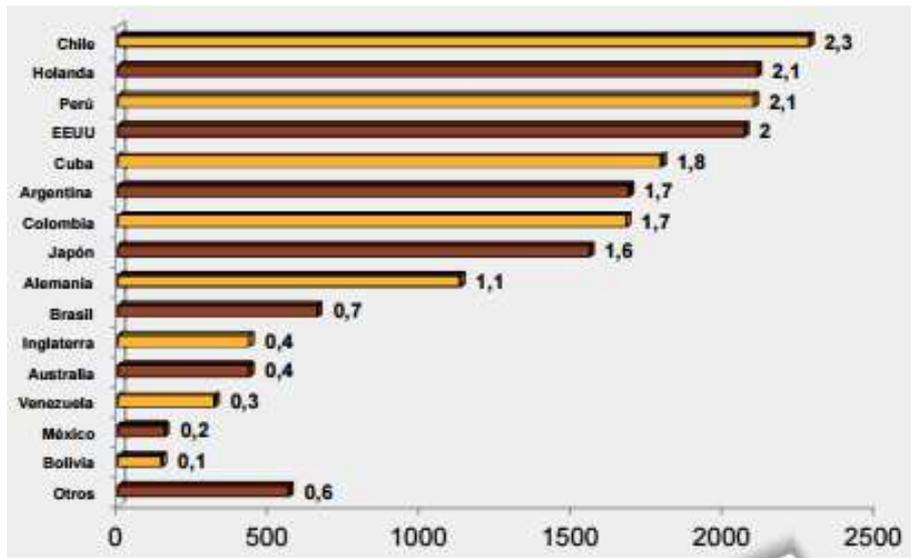
A partir de las semillas del cacao se obtienen varios productos como el cacao en grano. Los productos elaborados a base de cacao representan un 9% en las composiciones de las exportaciones del Ecuador (figura 12-2), es decir 23 mil toneladas métricas transformadas su peso a granos. Dentro de los productos semielaborados del cacao están:

Licor de cacao: es una pasta fluida que se obtiene del cacao a partir de un proceso de molienda. Se utiliza como materia prima en la producción de chocolates y de algunas bebidas alcohólicas. Al someterse al proceso de prensado, puede convertirse en:

- Manteca: Es la materia grasa del cacao. Se conoce también como aceite de theobroma. Es usada en la producción de cosméticos y farmacéuticos.
- Torta: Es la fase sólida del licor de cacao. Se utiliza en la elaboración de chocolates.
- Cacao en Polvo: La torta puede ser pulverizada y convertirse en polvo de cacao. Se emplea en la producción de coberturas para confitería y en postres, para dar sabor a galletas o helados. También se consume en la industria de bebidas, en la preparación de batidos de chocolate. (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2013) Entre los principales importadores a nivel mundial de cacao en polvo sin adición de azúcar se destacan los siguientes países: Estados Unidos (15%), Alemania (6.8%), Francia (5.2%), Países Bajos (4.7%) y China (4.2%). Mientras que los países con mayor TCEPA durante el periodo de análisis fueron: China (55.5%), Argentina (43.6%), Malasia (90.4%) y Brasil (106.2%).

En las exportaciones de los productos sustitutos, Chile es el primer socio comercial de los productos semielaborados a base de cacao y representa un 12% equivalente a 2.3 mil TM compradas al Ecuador, en segundo lugar esta Holanda con un 11% y representa 2.1 mil toneladas métricas, por encima de Perú con un 11% y 2 mil TM. Como cuarto país de destino se ubica E.E.U.U. con el 11% y 2 mil toneladas métricas. (Anecacao, 2015)

Figura 2.5 Exportaciones de productos sustitutos expresadas en toneladas métricas 2015



Fuente: Anecacao, 2015

### 2.1.3 Proveedores

Ecuador Costa Aventura (2013) establece como productoras (y proveedoras) de cacao, las siguientes haciendas:

**Haciendas de Chone y Portoviejo.** Manabí en la actualidad quiere posicionarse como una provincia productora de cacao 100% orgánico de excelente calidad. En Chone y en valles de Portoviejo existen miles de hectáreas donde se produce el Cacao Nacional “Cacao Arriba”.

**Hacienda Jambelí.** Tiene como misión la conservación de la flora y fauna del país.

**Hacienda Las Cañas.** Se puede degustar jugo de cacao y comidas típicas pasear en caballo por senderos limitadas con árboles de teca. A finales del 2001 la Hacienda Las Cañas arranco con el Proyecto Piloto “La Ruta del Cacao”, organiza programas de visitas para grupos de 10 a 150 personas, donde muestra la producción y elaboración del cacao.

**Guayaquil – Guayas.** Guayaquil es la segunda capital económica y puerto del Ecuador desde esta ciudad parte hacia el resto del mundo en especial Bélgica, EEUU, Suiza, Bulgaria, Londres y Paris; se produce el mejor cacao floral de gran sabor.

**Vinces Republica del Cacao.** Esta ciudad es considerada la “Cuna del Cacao Fino de Aroma”. Desde 1980, en el inicio de la “Pepa de Oro”, Vinces ha exportado el mejor cacao en el Ecuador, en la cual existen decenas de haciendas con más de 200 años de vida produciendo.

**Chocolates de Salinas – Provincia de Bolívar.** A más de 3 000 metros de altura se encuentra la fábrica de chocolate El Salinerito. El chocolate de Salinas es producido 100% Cacao Nacional “Cacao Arriba” y otros de varios porcentajes de gran calidad, el mejor del mundo adquirido en la Provincia de Los Ríos y El Oro.

Figura 2.6 Rutas del Cacao



Fuente: Ecuador Costa Aventura

#### 2.1.4 Clientes

Los cinco principales importadores de chocolate y las demás preparaciones alimenticias que contengan cacao durante el 2012 fueron a: Estados Unidos (9%), Alemania (8.6%), Francia (7.8%), Reino Unido (7.4%) y Países Bajos (4.1%). Y se puede mencionar que los países que presentaron una importante tasa de crecimiento

durante el periodo 2008-2012 fueron: Estados Unidos (8.8%), Rusia (10.7%), México (7.4%), Hong Kong (19.8%) y China (36.3%).

Entre las principales empresas que actualmente están iniciando el proceso de expandir sus ventas está La compañía Fine & Flavour Foods que se dedica a la elaboración de barras de chocolate orgánicos VALDIVIAN, y los distribuye diferentes mercados como: Norte Americano, europeo, Ruso, Asiático, Australiano y Latino Americano.

### **2.1.5 Posibles entrantes**

La comercialización de las barras de chocolate en Ecuador se clasifica según su categoría. Para las clases alta y media alta, los productos son exhibidos en los locales Megamaxi y Supermaxi donde dichos locales han creado segmentos para los productos orgánicos. En la clase media se encuentran los locales de Mi Comisariato (en mayoría) y en la clase baja se comercializan los productos en los locales Aki, Gran Aki y Tía.

## **2.2 Mercado de consumo alemán**

### **2.2.1 Ubicación geográfica**

Alemania posee una superficie de 357 376 Km<sup>2</sup> su capital es Berlín y limita al norte con el mar del Norte, Dinamarca y el mar Báltico; al este con Polonia y la República Checa, al sur con Austria y Suiza, y al oeste con Francia, Luxemburgo, Bélgica y los Países Bajos. Debido a la ubicación no produce cacao (Unión Europea, 2016).

Figura 2.7 Ubicación Geográfica de Alemania



Fuente: Google maps

## Demografía

Alemania es el país más poblado de la Unión Europea (EU) y cuenta con 80,854,408 habitantes en Julio 2015, según datos publicados por Central Intelligence Agency (2016), su tasa de crecimiento poblacional es -0,17% y la tasa total de fertilidad es de 1.44 niños nacidos por cada mujer.

Según información proporcionada por el Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial, (2015) detalla en un informe el número de habitantes en las ciudades más pobladas en el año 2014.

Tabla 2.2.1 Población Alemana por ciudad

<b>Población Alemana por Ciudad</b>	
<b>Número de Habitantes</b>	
<b>Ciudad</b>	<b>Población - Año 2014</b>
Berlin	3,460,725
Hamburg	1,786,448
Munich	1,353,186
Cologne	1,007,119
Frankfurt	679,664
Stuttgart	605,588
Düsseldorf	588,735
Dortmund	580,444
Essen	574,635
Bremen	547,340

Fuente: Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial, (2015)

De acuerdo con datos oficiales de la República Alemana publicados en un informe de ProEcuador (2012) se ha segmentado a la población en conformidad a su sexo (masculino o femenino), donde se puede observar que alrededor del 49% son hombres y la diferencia 51% pertenece a las mujeres.

Tabla 2.2.2 Distribución de la población Alemana por sexo.

<b>Distribución de la Población Alemana por Sexo</b>						
<b>Valor en Miles</b>						
<b>Año</b>	<b>Alemanes</b>			<b>Extranjeros Residentes</b>		
	<b>Total</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>	<b>Total</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>
2011	74,434	36,414	38,020	7,410	3,793	3,617
2010	74,553	36,443	38,109	7,199	3,669	3,530
2009	74,671	36,471	38,200	7,131	3,633	3,498
2008	74,816	36,509	38,307	7,186	3,675	3,511
2007	74,962	36,548	38,414	7,255	3,726	3,529
2006	75,059	36,564	38,495	7,256	3,737	3,519
2005	75,149	36,573	38,575	7,289	3,767	3,523

Fuente: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2012

A su vez, se puede clasificar a sus residentes acorde a los grupos de edades y su estado civil.

Tabla 2.2.3 Porcentaje de la población por grupo de edad

Año	Total	Porcentaje de la población por grupos de edad				
		Bajo 20	20 - 40	40 - 60	60 - 80	80 en adelante
2011	81,843,743	18.2	24.0	31.1	21.2	5.4
2010	81,751,602	18.4	24.2	31.1	21.0	5.3
2009	81,802,257	18.8	24.3	31.0	20.8	5.1
2008	82,002,356	19.0	24.6	30.8	20.6	5.0
2007	82,217,837	19.4	25.0	30.3	20.5	4.8
2006	82,314,906	19.7	25.5	29.8	20.4	4.6
2005	82,437,995	20.0	26.0	29.1	20.5	4.5

Fuente: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2012

Tabla 2.2.4 Distribución de la población Alemana por estado civil

Distribución de la Población Alemana por Estado Civil								
Estado	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TCPA* 2005- 2010	% Partic. 2010
Solteros	33,954	34,036	34,152	34,203	34,257	34,395	0,30%	42%
Casados	36,679	36,339	35,993	35,612	35,279	34,975	-0,90%	43%
Viudos o Divorciados	11,805	11,94	12,074	12,187	12,266	12,382	1,00%	15%
<b>Total</b>	<b>82,438</b>	<b>82,315</b>	<b>82,219</b>	<b>82,002</b>	<b>81,802</b>	<b>81,752</b>	<b>-0,20%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2012

## Economía

El motor principal de la economía de la Unión Europea está representada por Alemania. Además es considerada como el cuarto poder en relación a su PIB después de Estados Unidos, Japón y China pero en relación al Purchasing Power Parity (PPP) ocupa el quinto lugar a nivel mundial. Sin embargo, se encuentra en segundo lugar en consideración a su nivel de exportación y al superávit comercial (Embajada de Alemania, sf.).

El nivel de vida de los alemanes es elevado según resultados del PIB per cápita fueron 37100€ euros en los años 2015. Adicionalmente, las Naciones Unidas realizó un estudio del Índice de Desarrollo Humano (IDH) en 187 países con el propósito de

medir su avance dejando a la República Alemana en el puesto seis con un puntaje de 0,916 puntos en el 2014.

*Tabla 2.2.5 PIB por sector de composición y tasa de inflación al consumidor*

<b>PIB - por sector de composición origen 2015</b>	
<i>Agricultura</i>	<i>0.7%</i>
<i>Industria</i>	<i>30.2%</i>
<i>Servicios</i>	<i>69.1%</i>
<b>Tasa de Precios al Inflación Consumidor</b>	
<i>2014</i>	<i>0.8%</i>
<i>2015</i>	<i>0.2%</i>

*Fuente:* Central Intelligence Agency, (2016).

## **Consumo de Cacao**

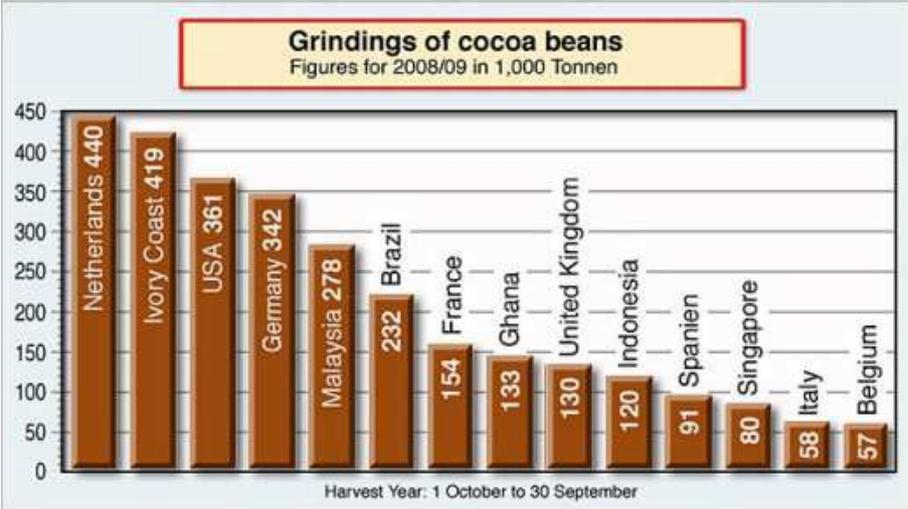
Alemania es un país que no produce cacao ya que no posee las condiciones climáticas apropiadas y el suelo indicado para la cosecha de esta fruta; es por ello que se ve obligado a importar la materia prima para posteriormente transformarla en producto terminado como es el caso del chocolate. Gracias al crecimiento industrial de las empresas chocolateras que buscan un producto de calidad con un alto contenido de cacao, el Ecuador ha podido encontrar una oportunidad de exportación logrando así que el 11% de la cosecha total sea procesada en este país en los años 2008-2009.

La pepa de oro atraviesa por diferentes procesos de modificación para conseguir una diversificación como bien semi-procesado que incluye pasta de cacao, manteca de cacao y licor de cacao o bien terminado llamado así al chocolate en sus diferentes presentaciones barras, bombones, coberturas, snacks, entre otros, los mismos que son muy demandados en el mercado internacional.

“En el periodo 2008 – 2009, Alemania se ubicó como el segundo país europeo en procesar mayor cantidad de granos de cacao, llegando a alcanzar 342,000 toneladas. El primer lugar lo ocupó Holanda (Países Bajos) con 440,000 toneladas” (Dirección de

Inteligencia Comercial e Inversiones, 2012, pág. 11). A su vez se estima durante ese período una adquisición per cápita de 3.8 Kilogramos.

Figura 2.8 Molienda de cacao por país en toneladas



Fuente: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2012

De acuerdo a los datos difundidos por la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones (2012, pág. 12), “la localización geográfica de la demanda en el año 2010 se concentra con un 60 % de la población en cuatro estados federales: North Rhine-Westphalia / Capital Düsseldorf (22%), Bavaria / Capital Munich (415%), BadenWurttemberg / Capital Stuttgart (13%) y Lower Saxony /Capital Hannover (10%)”, alcanzando que estas ciudades sean grandes fuentes de consumo, actividad económica y comercio a pesar de que la elaboración del chocolate se origine en otras regiones.

Tabla 2.2.6 Importaciones de Alemania de cacao y Productos derivados desde el mundo

Importaciones de Alemania de Cacao y Productos derivados desde el mundo					
Valor en Miles USD					
Codigo	Descripción del producto	2009	2010	2011	TCPA 2009-2011
180100	cacao en gramo, entero o partido crudo o tostado.	1.041.456	1.145.160	1.475.930	12%
180690	los demas chocolates y demas preparaciones alimenticias que contengan.	738.844	729.211	910.505	7%
180400	manteca, grasa y aceite de cacao.	575.540	545.053	462.923	-7%
180310	pasta de cacao, sin desgrasar.	260.463	424.549	354.330	11%
180620	las demas preparaciones alimenticias que contengan cacao, con un peso.	313.573	307.685	415.971	10%
180632	los demas chocolates, en bloques, en tabletas o en barras sin rellenar.	246.572	295.630	347.481	12%
180631	los demas chocolates, en bloques, en tabletas o en barras, rellenos.	216.295	214.469	233.274	3%
180500	cacao en polvo sin azucar ni edulcorar de otro modo.	109.552	164.981	240.544	30%
180320	pasta de cacao, desgrasada total o parcialmente.	5.075	13.413	18.291	53%
180610	cacao en polvo, azucarado o edulcorado de otro modo.	7.952	7.410	15.185	24%
180200	casaca, cascarilla, peliculas y demas residuos de cacao.	156	140	838	75%
Total Capitulo 18		3.515.478	3.847.701	4.475.272	8%

Fuente: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2012

## Presentaciones y formas de consumo del producto

El consumidor Alemán es muy exigente y cuida hasta el último detalle al momento de adquirir un bombón fijándose cuidadosamente en su presentación desde el empaquetado (colores, imágenes y detalles informativos) incluyendo el tamaño, forma y el valor agregado que este posea en su interior el mismo que resalta cada detalle de su elaboración. El chocolate es consumido en la vida cotidiana en particular en fechas especiales o celebraciones ya sea como refrigerio o acompañado con licor en diseños de barras o tabletas.

En el mercado Alemán los chocolates son exhibidos y comercializados en varios segmentos en caja (*boxed chocolate*), barras cubiertas de chocolate (*countlines*), presentaciones estándar (*straightlines*), barras moldeadas y novedades (*novelties*) con el fin de cautivar y mostrar diversas opciones de compra al consumidor.

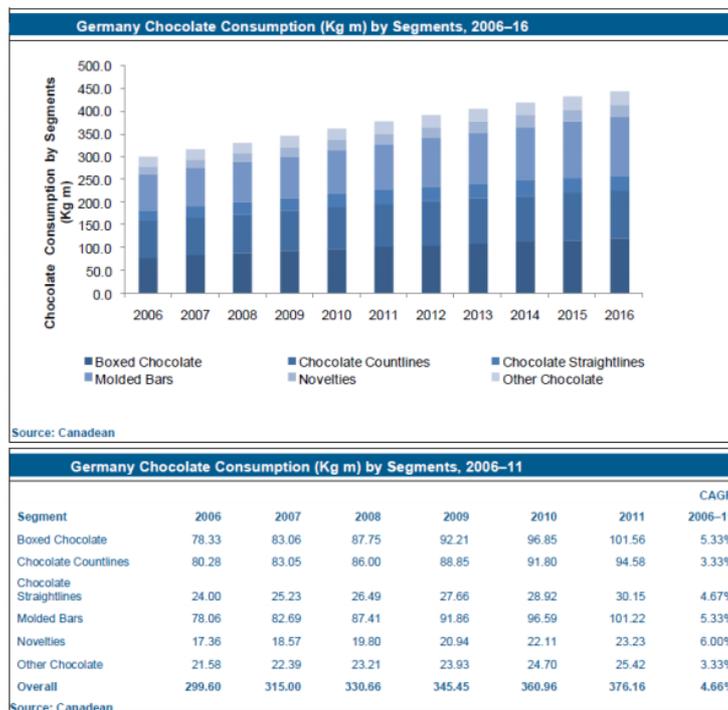
Figura 2.9 Presentaciones y formas de consumo del chocolate en Alemania



Fuente: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2012

Durante los años 2006 a 2011 el volumen de ventas de cada sección ha incrementado periódicamente permitiendo realizar proyecciones positivas para los años posteriores.

Figura 2.10 Consumo de chocolate en Alemania 2006



Fuente: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2012

Las formas de consumo de este placentero dulce están clasificadas en: chocolate rellenos (40%) incluye frutos secos, caramelo, mousse, frutas y sabores exóticos, Leche chocolate 34%, chocolate puro abarca el 20% y contiene más del 35% de cacao y por último el chocolate blanco con 6%. Más del 50% de la población adquiere este tipo de producto (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014).

### **Gustos y preferencias Alemanas**

Alemania es considerada como el cuarto país donde el consumo de chocolate es numeroso (18.04 libras/año) seguido de Suiza, Austria e Irlanda respectivamente convirtiendo esta actividad como parte de su cultura alimenticia. Su debilidad por el chocolate de leche (suave y dulce) se ha ido disminuyendo debido a que se ha creado conciencia por una vida más saludable donde los “super-alimentos” tales como la quinua, macadamia, nueces, almendras, pistachos, amaranto y en especial el chocolate oscuro, por sus propiedades antioxidantes otorgadas por el cacao han sido los más seleccionados por la población.

Debido a estas variaciones los gustos y preferencias por la compra de chocolate han ido cambiando de una forma positiva beneficiando la calidad de vida y las perspectivas personales inclinándose con mayor preferencia a productos bio-orgánicos (políticas verdes); de igual forma apoyando a conceptos como *food miles* que se refiere a la prioridad por productos que atraviesan menos distancias hasta ser expuesto y el comercio justo tratándose así a los países productores, por los que se paga más por barra con el propósito de aportar a su desarrollo social y económico.

Dentro del comercio orgánico, la República Federal Alemana abarca la mayor parte del mercado *bio* de Europa. En el 2010 este país acumuló el 36.6% del mercado de consumo, exclusivamente seguido por Francia con 18.3%, Italia 12.6% y el Reino Unido con 11.9%. A pesar de que los productos orgánicos atraviesan un alto nivel de rivalidad por parte de nuevas creaciones más económicas que son bienes producidos por el uso de ciertos químicos, la preferencia por parte de los compradores alemanes por esta rama de oferta biológica es muy marcada. Esto se debe a nuevos hábitos alimenticios que permanecen en la mente de los habitantes al querer conservar su bienestar (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2012).

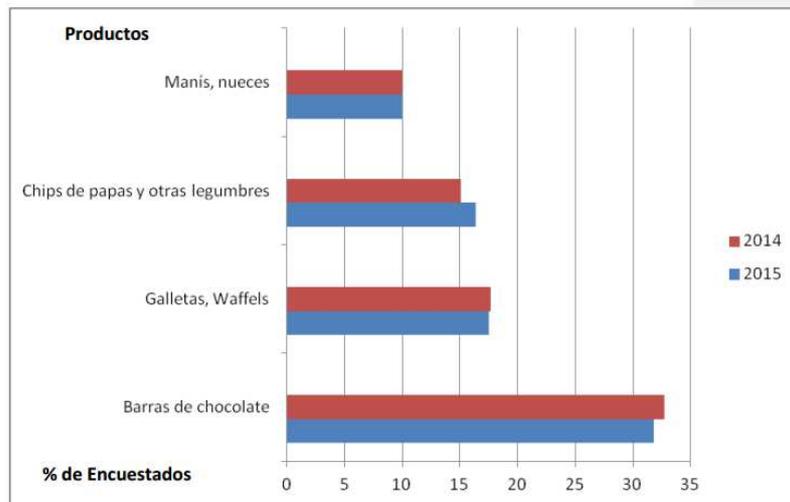
## Factores de Consumo

La cultura de la población se caracteriza por conservar un proceso alimenticio sumamente rígido y saludable inclinándose por el abastecimiento de frutas como manzana y banana englobando el 69%, esto se debe a la falta de colorantes, conservantes y saborizantes que permiten mantener el régimen. Sin embargo, se detalla que alrededor de 90 tabletas de chocolates son consumidas anualmente por cada alemán siempre y cuando estas cumplan con las exigencias de calidad, sabor y porcentaje nutricional (cacao fino).

A pesar de sus definidas costumbres existen diversas razones por la cual su modelo de consumo se ve afectado, uno de esos factores relevantes es el excesivo estrés. Según la Asociación Alemana de dulces y derivados *German Sweets* publicado por Castro (2016, pág. 1), “el 27% de los alemanes tienden a consumir dulces o chocolate a causa de altos niveles de estrés. El 43% de los alemanes aseguran el consumir este tipo de productos por el placer mental que les proporciona el consumir algún *snack* de este tipo entre comidas”.

De acuerdo a una encuesta elaborada por la agencia de análisis estadístico STATISTA resume que durante los años 2014 y 2015 los tipos de aperitivo más consumidos por los alemanes a comienzo de los 14 años de edad son los que se grafica en la siguiente imagen.

Figura 2.11 Tipos de snacks más consumidos por Alemanes 2014 -2015



Fuente: Statista - Das Statistik-portal, AMI

Fuente: Castro, (2016).

Como se observa el consumo de barras de chocolate es muy elevado y su demanda es progresiva por esa razón muchas empresas a nivel internacional buscan alternativas novedosas e innovadoras con el propósito de enganchar al consumidor adaptándose a las exigencias de una aventura llena de sabor donde la estrategia apropiada es el factor del lenguaje y diseño emocional que incluye desde la marca, empaque, gusto e ingredientes.

### Participación de empresas locales en el mercado Alemán

Con respecto a la alta demanda de chocolate en este país, diversas empresas se han especializado en la producción de este delicioso producto que ha encantado el paladar del consumidor. La competencia en el mercado es rigurosa y está gobernada por las siguientes empresas que se detallan en el gráfico, las mismas que ofrecen productos de alta calidad y una mezcla de presentaciones.

Tabla 2.2.7 Participación de empresas Alemanas fabricantes de chocolate por marcas 2008 - 2011

Participación de Empresas Alemanas Fabricantes de Chocolates Por Marca					
Valor en Kilogramos					
Marca	2008	2009	2010	2011	Partic. Acumulada 2008-2011
Milka	75	78	82	85	23%
Ritter	56	58	61	64	17%
Lindt	30	32	33	34	9%
Ferrero	30	32	33	34	9%
Alpia	21	22	23	24	6%
Merci	14	15	16	16	4%
Ferrero - Yogurette	11	11	12	12	3%
Hanuta	11	11	12	12	3%
Schogetten	7	8	8	8	2%
Sarotti	5	5	5	5	1%
Others	70	74	78	81	21%
<b>Total</b>	<b>331</b>	<b>345</b>	<b>361</b>	<b>376</b>	<b>100%</b>

Fuente: PROECUADOR, 2012

Tabla 2.2.8 Barras de chocolate por diversas marcas



Elaborado por: Las autoras

**Milka:** tiene sus inicios en el año 1826 cuando Philippe Suchard, creador y líder de la compañía, comienza con la producción de chocolate en la ciudad de Serrières. Luego,

en 1901 la marca es registrada oficialmente y el nombre Milka empieza hacerse conocer en un empaque de color lila; en el mismo período logra ingresar el producto en el mercado Alemán y Austriaco. En 1962 el logotipo es registrado, 1965 se registra por primera vez como líder del mercado y en el 2007 lanza un nuevo empaque comprometiéndose así a respetar el medio ambiente (Mondelez International , 2015).

**Ritter Sport:** es una empresa Alemana reconocida a nivel mundial fundada en 1912 por Alfred Eugen Ritter dedicada a fabricar chocolate comprometiéndose fielmente al cuidado del medio ambiente y a la protección de los agricultores de cacao. Actualmente está a cargo de la tercera generación familiar y se encuentra en 90 países (Ritter Sport , 2016).

**Lindt:** es una marca de chocolates suizos elaboradas por un refinado pastelero sibarita llamado Rodolphe Lindt que buscaba innovar con un producto que sea agradable al paladar y a su vez mantenga una textura delicada y suave que después de varios intentos fracasados consiguió un resultado positivo en el año 1879 (Lindt Company , 2015 ).

### **2.3 Mercado de retail Alemán**

Los principales canales de distribución para las barras de chocolate en Alemania son los supermercados y las visibilidades de las pequeñas tiendas, donde debería existir entre 10 y 50 variedades de sabores; en las droguerías, farmacias y tiendas en la web se está ganando mayor participación en el mercado por departamentos. Lindt con un mayor incremento de ventas domina la categoría de chocolate de calidad pura donde el precio por una barra de chocolate de 100gr es de € 2,50. Las marcas como Edeka & Rewe ofrece una mejor oportunidad para chocolate Premium, mientras que la competencia Rausch, chocolate de sabor fino de un solo origen de 100gr el precio es de € 1,92 o por una funda con 125 gr de mini barras envueltas individualmente es de € 2,95.

Los Supermercados orgánicos y almacenes tienen una variedad de chocolate puro de alta calidad, la cual está enfocada en el medio ambiente y la vida saludable. Existen aproximadamente entre 50-150 cadenas de almacenes, denominados por pequeñas productores y marcas como Vivani, Rapunzel, Original Beans.

En las tiendas por departamento tenemos la galería Kaufhof y Karstadt, están como un concepto de tienda dentro de una tienda en la que cada marca tiene su propia isla, lo cual se requiere tener un gran surtido para llenar dicha isla; es muy limitado el comercio orgánico y las ferias comerciales en donde dominan las marcas alemanas y suizas medianas y grandes.

Existen tiendas especialistas una es la confitería una tienda especializada en chocolate, y la otra las cadenas para pralinés en caja como Godiva, Neuhaus & Leonidas, ambas fabrican sus propias barras chocolates; Barry Callebaut domina un amplio surtido de marcas baratas y caras. El espacio para la comercialización de dichas barras de chocolate es muy limitado o casi nulo por ejemplo Godiva solo vende pralinés y la mayoría de confiterías venden únicamente barras “marcas caseras” aunque hay tiendas que añaden marcas especiales y exclusivas suministradas por mayoristas, distribuidores, agentes. En el segmento es importante dar obsequios y es aquí donde los clientes hacen visitas mensuales o más seguidas.

Los canales para sabores fino como la tienda Delis (Feinkost laden), que es especialista e independiente en alimentos de calidad, venden aceite de oliva, panes, salchichas, aceitunas, pasta, comida cocinadas frescas, frutas frescas y vegetales. En las cafeterías, sirven café de alta calidad, te con pasteles y tortas en un ambiente tranquilo, las mayores cadenas de tiendas son Tchibo (500 tiendas), Starbucks (164) & Balzac (32). Tanto las tiendas como las cafeterías adquieren el producto a los mayoristas, agentes o los representantes de venta, en dichos canales de distribución venden más chocolate de sabor fino aunque solo de una a tres marcas caras, lo que atrae a los consumidores ricos que están preparados para pagar por un producto de calidad.

La mayoría de los grandes productores de chocolate venden directamente a los supermercados, cadenas de comercio justo, orgánicas y cadenas de cafeterías, pero algunos usan un distribuidor o agente de ventas como las confiterías individuales que compran productos ya terminados, los productores pequeños necesitan reclutar agentes o distribuidores que puedan vender a tiendas individuales y cadenas. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)

## 2.4 Relaciones de negocios entre Ecuador y Alemania.

Alemania al igual que todos los países que conforman la Unión Europea es considerada como una fuente de máxima importancia para los negocios internacionales ecuatorianos, convirtiéndola en uno de sus distinguidos socios, estimado en los últimos años como el de principal destino para las exportaciones no petroleras recibiendo \$2.762 millones de dólares en el 2013 correspondiendo al 26% de las exportaciones al mundo. Ecuador por ser un país miembro de la OMC y formar parte de la Naciones más Favorecidas (NMF) posee preferencias arancelarias en sus productos así como también se beneficia por contar con el Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias (SGP).

En la actualidad el país está gestionando los últimos detalles antes de aplicar el protocolo el mismo que se pronostica que sea firmado en septiembre de este año. A pesar de este retraso la Unión Europea ha decidido extender la aplicación del SGP para permitir que los países beneficiarios se les otorgue aranceles cero o reducidos hasta que entre en vigencia el Acuerdo Comercial. **“Algunos de los productos nacionales que tendrán ese trato preferencial son: Cacao, conservas de frutas y legumbres, aceites y extractos vegetales, productos de madera, brócoli, confites y chocolates”** (El Universo , 2014, pág. sf.).

Esta relación comercial tiene como fin contribuir al desarrollo de ambos países; por esa razón Ecuador examina este costo de oportunidad de adherir un valor extra (valor añadido) a sus productos dando relevancia a la calidad que éste ofrecerá para competir en mercados internacionales. Un ejemplo notorio es el caso de los chocolates que ingieren los alemanes, que en su mayoría son elaborados con cacao de origen ecuatoriano; entonces si tenemos la mejor materia prima ¿Por qué no competir directamente con un producto elaborado en el mercado Europeo?

“El Acuerdo entre la Unión Europea y el Ecuador normará el comercio de bienes y servicios desde y hacia dicho bloque, así como la participación de las Partes en licitaciones para la contratación pública, la protección de los derechos de propiedad intelectual, la cooperación en el ámbito del comercio y, en particular disposiciones precisas que establecen un trato especial y diferenciado a favor del Ecuador, en reconocimiento a las asimetrías existentes entre la UE y el Ecuador” (Ministerio de Comercio Exterior , 2014, pág. 4).

Esta alianza logrará que diversos artículos ingresen a unos de los mercados extranjeros con gran dominio adquisitivo pagando 0% en los aranceles aportando al desarrollo nacional. “Lo negociado en el acuerdo permitirá el ingreso al mercado europeo sin aranceles de rosas, palmito, café, aceite de palma, margarinas, cacao, chocolate, jugos y confites de frutas tropicales, mermeladas, vegetales, cereales, entre otros productos” (Ministerio de Comercio Exterior , 2014, pág. 7).

Además, se detalla la potestad que posee cada país miembro para implementar mecanismos o normas de transparencia y cooperación en la protección de seguridad humana, salud, medio ambiente, derecho del consumidor, aporte al desarrollo social y económico permitiendo potenciar el dialogo de las relaciones comerciales para adicionar un interés notable en el Comercio y Desarrollo Sostenible.

## **2.5 Investigación de mercado Alemán**

### **2.5.1 Objetivo General**

Determinar qué factores influyen en la población alemana con relación al producto, precio, plaza y promoción al momento de adquirir un chocolate de origen ecuatoriano.

### **2.5.2 Objetivos específicos**

- Definir el perfil del consumidor de chocolate alemán.
- Averiguar gustos y preferencias correspondientes al producto (barras de chocolate), tamaño de presentación, marca y empaque.
- Investigar cuánto se pagaría en el mercado Alemán por la barra de chocolate y con qué frecuencia compraría el bien.
- Definir correctamente la plaza (lugar donde se realizará la venta) para el producto en base a sus características.
- Descubrir qué tipo de promociones son las adecuadas para capturar la atención del consumidor.
- Entender datos relevantes de la competencia potencial.

- Diagnosticar el nivel de aprobación de las barras de chocolate 100% orgánicas en comparación a la competencia.

### 2.5.3 Tipo de investigación

El tipo de investigación se clasifica como exploratorio y concluyente. El objetivo principal de la investigación exploratoria es proporcionar información del problema que enfrenta el investigador. Este tipo de investigación se utiliza para definir el problema con más precisión, identificar los cursos de acción pertinentes y obtener información adicional antes de que pueda desarrollarse un enfoque. La muestra, seleccionada para generar el máximo de información, es pequeña y no representativa. Los datos primarios son de naturaleza cualitativa y se analizan de acuerdo con ello. Dadas esas características del proceso de investigación, los hallazgos de la investigación exploratoria deberían considerarse como tentativos o como aportaciones que deben seguir investigándose.

La investigación concluyente por lo general es más formal y estructurada que la exploratoria. Se basa en muestras representativas grandes y los datos obtenidos se someten a un análisis cuantitativo. Los hallazgos de esta investigación se consideran de naturaleza concluyente, ya que se utilizan como información para la toma de decisiones administrativas. (Malhotra, 2008).

El proyecto se ejecutará en el tipo de investigación concluyente por lo que se complementa con la información obtenida con el estudio ya realizado por ProEcuador (2012).

Tabla 2.5.1 Diferencias entre la investigación exploratoria y concluyente

**Diferencias entre la investigación exploratoria y la concluyente**

	<b>EXPLORATORIA</b>	<b>CONCLUYENTE</b>
<b>Objetivo</b>	Proporcionar información y comprensión	Probar hipótesis específicas y examinar
<b>Características</b>	La información necesaria solo se define vagamente. El proceso de investigación es flexible y no estructurado. La muestra es pequeña y no representativa. El análisis de los datos primarios es cualitativo.	La información necesaria se define con claridad. EL proceso de investigación necesaria se define con claridad. La muestra es grande y representativa. El análisis de datos es cuantitativo.
<b>Hallazgos o resultados:</b>	<b>TENTATIVOS</b>	<b>CONCLUYENTES</b>
<b>Consecuencia</b>	Por lo general va seguida de mayor investigación exploratoria o concluyente.	Los hallazgos se usan como información para la toma de decisiones.

Fuente: Malhotra, 2008, pág. 80

#### 2.5.4 Tipos de datos

De acuerdo con Malhotra (2008), existen dos métodos de investigación: **La investigación cualitativa** que hace referencia a los conocimientos que son equilibrados con base a muestras pequeñas de una población que facilita a la interpretación del entorno del problema. Por otro lado, **la investigación cuantitativa** tiene como fin cuantificar los datos obtenidos en el sondeo aplicando diversos procedimientos de análisis estadísticos.

En el proyecto se ejecutará el método de investigación cualitativa y cuantitativa: por la parte cualitativa se obtendrá información no numérica sobre preferencias y gustos en el consumo de chocolates en el entorno Alemán; por la parte cuantitativa se obtiene

la información de los estudios de ProEcuador (2012) citados anteriormente y donde se muestran los resultados que son adaptados al presente proyecto. De esta forma, se pretende complementar con información que muestre a mayor profundidad el perfil psico-conductual del consumidor alemán.

### **2.5.5 Fuentes de información**

Se puede identificar dos tipos de fuentes de información: primarias, que se obtienen con base a un estudio específico correspondiente a las necesidades de búsqueda del investigador con el fin de aproximarse al problema de investigación y los datos secundario que se refiere a un conjunto de documentos que han sido recopilados para diversos propósitos diferentes al enigma en desarrollo (Malhotra, 2008).

Para llevar a cabo esta exploración se ha decidido aplicar los dos tipos de fuentes, los mismos que permitirán obtener información detallada y precisa para el desarrollo del plan de marketing. Para lograr los resultados es importante efectuar un plan de seguimiento de reportaje a través del uso de tácticas primarias (diálogo directo con los protagonistas del problema) y secundarias (datos adicionales extraídos de páginas especializadas).

### **2.5.6 Método de recopilación de datos**

Conforme a Cerda (1993), hay diferentes mecanismos que se pueden adoptar para recopilar datos entre ellos se detallan la observación, recopilación o investigación documental, cuestionario, encuestas y entrevistas. Este último sistema se empleará como método para conseguir el rendimiento esperado y plantear la mejor estrategia.

La entrevista es una técnica muy peculiar que compromete al investigador y a los participantes y que se realiza para obtener información cualitativa, específica y real de la situación a investigar, es por ello que se realizará un formato de preguntas que se proporcionará a personas de nacionalidad Alemana que laboran en la Embajada y en la Cámara de Industria y Comercio ubicadas en Quito.

### 2.5.7 Informe General de las Entrevistas realizadas

El día Jueves 16 de junio del presente año se llevó a cabo la elaboración de una serie de entrevistas, las mismas que se realizaron en la Embajada Alemana situada en la capital de nuestro país, donde fuimos recibidos por el Canciller Michael Herman, la recepcionista Ilona Reddöhl, la traductora Mónica Thiel, la colaboradora del departamento de prensa y cultura Sr. Marther Petra y la pasante Ariane Kovac. Así como en las instalaciones de la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana liderada por la Directora Ulrike Stieler.

En este proceso investigativo se pudo rescatar datos relevantes que serán evaluados para la toma de decisiones que ayudarán a precisar con más claridad estrategias exitosas en la gestión del plan de marketing en relación al producto, precio, plaza y promoción para conseguir un resultado favorable en comparación a la competencia en el mercado Alemán.

Entre la información más destacada se recopiló en base al producto que todos los entrevistados concuerdan en que comprarían una barra de chocolate de origen ecuatoriano que sea orgánico y que contenga un rango de 65% y 75% de cacao debido al sabor y calidad que éste proporciona al producto lo cual se distingue de las otras marcas. Además, se resalta que el tamaño de presentación sería entre 50 y 70g aunque existe mucha competitividad en el mercado Alemán con barras de 100g; sin embargo, lo que haría único al producto sería su valor agregado (ingrediente adicional) por lo que recomendaron adherir ya sea una fruta exótica o autónoma de nuestro país, o alguna sustancia medicinal. Con relación al nombre del producto se determinó que una marca en kichwa capta más la atención del consumidor ya que de esta manera se conecta con la cultura ecuatoriana; a su vez indicaron que el empaque debería ser oscuro, ya que simboliza el color del chocolate. Para descubrir estas interrogantes fue necesario dar a degustar ciertas marcas de chocolates reconocidas en el entorno.

Por otro lado, el precio es uno de los factores más importantes para que los alemanes realicen la adquisición del producto. Uno de los principales motivos para que pague un valor estimado de €4 a €6 depende de cómo el producto ha sido elaborado y quiénes han sido sus productores, con el fin de contribuir con un precio justo que ayude a una mejora en la calidad de vida de las familias que realizan este tipo de

actividad de elaborar una barra de chocolate de manera artesanal que incluye el proceso desde la cosecha de la materia prima hasta la fabricación del producto terminado.

Al tratar sobre el canal de distribución para las barras de chocolate, quedó totalmente descartado la posibilidad de que el producto sea distribuido por cadenas de supermercado debido a la alta calidad y características que se asemejan a un chocolate gourmet; por tal motivo sugirieron que éste sea distribuido por tiendas especializadas, ferias de chocolates o cafeterías finas.

De acuerdo a la promoción se considera que el mejor tipo de publicidad sería dar a conocer el producto de manera personalizada indicándole al cliente la particularidad de la composición y dando a degustar del mismo. Finalmente, se realizó una indagación acerca de la competencia en el mercado Alemán inclinándose con la mayor preferencia la marca *MILKA* y *LINDT* sabiendo que éstas no cumplen con el mismo perfil de nuestros potenciales clientes; a pesar de esto, indicaron que una de las marcas ecuatorianas más reconocidas en el mercado alemán es Pacari y Kallari.

## Investigación Primaria

Tabla 2.5.2 Investigación Primaria

Factores	Interno	Externo	Interno	Externo
Variables	Fortaleza (F)	Oportunidad (O)	Debilidad (D)	Amenaza (A)
Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materia Prima de alta calidad.</li> <li>• Producto saludable.</li> <li>• Empaque oscuro atrae al consumidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto orgánico</li> <li>• Adherir ingrediente adicional.</li> <li>• Plasmar nuestra cultura a través de la marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de imitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos similares</li> </ul>
Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor justo por el proceso de fabricación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No pagar aranceles debido al SPG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor muy alto para las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios bajos en el mercado Alemán</li> </ul>

	que contribuye al productor.		perspectivas del consumidor	
Plaza		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cafetería, ferias y tiendas especializadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución en pequeños lugares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asentarse en la cadena de supermercados</li> </ul>
Promoción			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo recursos para publicidad en medios</li> </ul>	
Competencia		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada libre al mercado un vez firmado el Acuerdo Comercial.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de marcas internacionales</li> </ul>

Elaborado por: Las autoras

## Investigación secundaria

### A. Estrategias y campañas de promoción en Alemania

A los alemanes se los denomina como los amos del chocolate por el consumo del producto, seguidos por los británicos y por los franceses. El 60% del consumo se produce en los hogares, mientras que un gran porcentaje es consumido en hoteles, restaurantes y cafeterías. Las ventas con mayor participación son en los supermercados, autoservicios y tiendas especializadas.

Una de las principales estrategias son las degustaciones en los puntos de venta, con personal capacitado con el fin de informar a los clientes sobre las características del producto; las principales ventajas de este tipo de estrategias es que las ventas y los beneficios se incrementan con el objetivo de educar al consumidor para crear así nuevas oportunidades de compras. Normalmente se acostumbra dar chocolates como obsequios en fechas especiales como en el día de San Valentín, Día de las Madres, Navidad, en los cuales varía su consumo según las diferentes épocas del año.

## B. Requisitos de exportación sanitarios, fitosanitarios y reglas de origen.

Según la European Food Safety Authority (EFSA), La Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (AESAs) en apoyo con la Comisión del Codex Alimentarius, son las encargadas dentro de la Unión Europea para mejorar la seguridad alimentaria y garantizar el nivel elevado de protección del consumidor, medio ambiente y salud pública; La AESA es la encargada de proporcionar asesoramiento científico que repercuten de una u otra forma en la inocuidad de los alimentos.

Para los controles de las normas sanitarias y fitosanitarias se realizan mediante muestreos y análisis; por medio del control de la composición de los productos las sustancias indeseables y las fuentes de proteínas. Las condiciones zoosanitarias de los productos importados de los países que no son miembros de la UE, tienen diferentes disposiciones que se refieren a las verificaciones veterinarias, las normas sanitarias, los países desde los que se permite importar, las inspecciones del control de enfermedades y la comercialización de ciertos productos.

Para el caso de los chocolates orgánicos deben ser controlados bajo la categoría de productos alimenticios de origen no animal y que cumplan con el 95% de contenidos no químicos, cuya importación a la Unión Europea debe cumplir con las condiciones generales y disposiciones específicas destinadas a prevenir los riesgos para la salud pública y proteger al consumidor. (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2012)

## C. Requisitos generales de entrada, reglamentación y documentación aduanera.

Los requisitos generales de acceso al mercado alemán están condicionados por la Unión Europea, como también por las Leyes de Comercio Alemán, una vez que los productos han cumplido con las provisiones de la autoridad competente, son considerados de libre circulación dentro de la UE.

Alemania así como el resto de la Unión Europea, aplica el arancel aduanero común e integrado, la correspondiente nomenclatura TARIC que es una tarifa Integrada Comunitaria cuya finalidad es determinar la legislación aduanera comunitaria que debe aplicarse a las importaciones y exportaciones según los acuerdos de comercio preferencial.

#### D. Normas y reglamentos técnicos

Las características técnicas de un producto en el mercado alemán, sirven para conocer si las normas existentes son de carácter obligatorio o voluntario. Según el Comité Europeo de Normalización (CEN) los productos orgánicos que ingresan a los mercados de la Unión Europea están normalizados por el *European Committee for Standardization*, es decir que todos los exportadores que coloquen un producto en la UE asumen la responsabilidad de cumplir la legislación comunitaria, como lo son:

- De producción, transformación, envasado, transporte y almacenamiento de productos.
- El uso de determinados productos y sustancias en el procesamiento de alimentos (Anexos VIII y IX del Reglamento (CE) N ° 889/2008).
- Ingredientes autorizados (disponible en la Base de datos de la Ley Orgánica del Sistema de Información Agrícola (OIF).
- Prohibición del uso de organismos modificados genéticamente (OMG) y de productos fabricados a partir de OMG en la producción ecológica.
- El etiquetado ecológico de la UE y del Logotipo de la agricultura (el logotipo y las indicaciones referentes al método ecológico de producción sólo podrán utilizarse para determinados productos que cumplan todas las condiciones establecidas por el Reglamento).
- Las medidas de control y sistema de control específico que se aplicará para este tipo de productos orgánicos por las autoridades designadas en los Estados Miembros. (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2012)

#### b) Régimen de muestras

Los productos que ingresen para pruebas de mercados, debe tener claramente especificado en el producto que es una muestra gratuita y que no puede ser vendido. Tanto los residentes y no residentes comunitarios pueden importar muestras de mercado, siempre que en el caso de bienes industriales no supere el valor de 250 Euros por remesa de importación; y en el caso de alimentos y productos agrícolas no supere el valor de 50 euros en un solo envío, sólo en estos casos las muestras ingresarán libres de impuestos.

### c) Requisitos de Etiquetado, embalaje y empaque

La República Federal de Alemania aplica requisitos de presentación, etiquetado y embalaje de productos alimenticios y orgánicos, incluidos el chocolate, según las directivas emitidas a nivel europeo por el Parlamento y el Consejo de la Unión.

Los exportadores ecuatorianos deben tener en cuenta la reglamentación que se aplica estrictamente en este ámbito, ya que la misma está destinada a garantizar a los consumidores una información completa sobre el contenido y la composición de estos productos, con el fin de proteger su salud y sus intereses (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2012).

El etiquetado de los productos alimenticios envasados debe cumplir ciertas normas establecidas en la Directiva 2000/13/CE, del 20 de marzo de 2000, la cual armoniza a nivel de la Unión Europea la presentación y publicidad para permitir a los consumidores europeos que realicen su elección con conocimiento de causa, así como para eliminar los obstáculos de la libre circulación de productos alimenticios y las condiciones competitivas desiguales.

*Figura 2.12 Certificados Orgánicos*



Fuente: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2012

El etiquetado del chocolate deberá incluir, de forma legible la información obligatoria sobre:

- Denominación de venta;
- Lista, cantidad o categorías de ingredientes expresada en porcentaje;
- Cantidad neta expresada en unidades de volumen en el caso de los productos líquidos y en unidades de peso en el caso de los demás productos;

- Fecha de duración mínima;
- Condiciones especiales de conservación y utilización;
- Nombre o la razón social y la dirección del fabricante o del embalador o de un vendedor establecido dentro de la Comunidad;
- Lugar de origen o de procedencia.

Algunos tipos de chocolate tienen una normativa específica que los exportadores en cada rama deben informarse debidamente. Entre estos están el chocolate con ingredientes alérgenos como las nueces o que incluyen ingredientes modificados genéticamente; alimentos para dietas específicas con bajos niveles de grasas; chocolates elaborados que incluyen derivados de la leche; y chocolate de confitería y que contienen miel.

Alemania y la Unión Europea establecen reglamentos estrictos para los materiales y objetos destinados directa o indirectamente, con el chocolate. Todos los materiales y objetos empleados para el envase de productos alimenticios deben cumplir los requisitos del Reglamento (CE) número 1935/2004, del 27 de octubre de 2004, que tiene el objetivo de garantizar un alto nivel de protección de la salud humana y de los intereses de los consumidores, o en ese caso mostrar el símbolo con un vaso y un tenedor.

En ningún caso podrán transferir sus componentes a los alimentos en cantidades que puedan representar un peligro para la salud humana; provocar una modificación inaceptable de la composición de los alimentos; o provocar una alteración de las características organolépticas de los alimentos. Son elementos obligatorios del etiquetado presentar en el envase:

- Denominación de venta (nombre del producto)
- Lista de ingredientes
- Cantidad neta
- Fecha de duración mínima
- Condiciones especiales de conservación y de utilización

- Nombre o razón social y la dirección del fabricante o del envasador

En cuanto al idioma, el etiquetado debe estar en un idioma que sea fácil de comprender para los consumidores, en el caso de Alemania se debe utilizar el idioma oficial (alemán) (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2012).

## **2.6 Análisis estratégico**

El análisis estratégico se establece con el análisis F.O.D.A. con el cual se obtuvieron los siguientes resultados:

### **FORTALEZA**

F1: Materia prima de alta calidad en sabor (cacao fino aroma)

F2: Producto saludable que se adapta a las exigencias nutritivas del mercado alemán.

F3: Empaque llamativo de color oscuro que se lo relaciona al cacao.

F4: El producto puede entrar a Alemania, libre de aranceles por el acuerdo comercial que está por firmarse.

F5: Cumple con los requisitos sanitarios que exige el mercado de exportación.

F6: Pago de un precio justo por un producto orgánico que ayude a mejorar en la calidad de vida de las familias productoras.

### **DEBILIDADES:**

D1: Precio muy alto para las perspectivas del consumidor.

D2: Facilidad de imitación.

D3: Falta en la implementación de perchas orgánicas en las cadenas de supermercados.

D4: No existen recursos para una publicidad en radio o en televisión.

D5: Falta de conocimiento con relación a nuestros competidores ecuatorianos que exportan el mismo producto a Alemania.

**OPORTUNIDAD:**

O1: Se conoce al mercado Alemán como “los amos del chocolate”.

O2: Mayor comercialización en fechas especiales.

O3: Aceptación de agregar un ingrediente adicional.

O4: Dar a conocer al mercado Alemán nuestras orígenes a través de la marca.

O5: Barras de chocolate tanto para el mercado local como el mercado extranjero.

O6: Introducción de las barras de chocolate en tiendas, ferias y cafeterías especializadas.

O7: Diversificación de sabores en las barras de chocolate cacao fino de aroma.

O8: Negociación con inversionistas alemanes.

**AMENAZAS:**

A1: Productos similares

A2: Barras de chocolate alemanas con precios bajos.

A3: Introducción de las barras de chocolate orgánicas en supermercados.

A4: Posicionamiento (Poder) de marcas internacionales.

Tabla 2.6.1 Matriz de evaluación de factores internos

<b>Matriz MEFI - Fortaleza y Debilidad</b>	
F1	Materia prima de calidad
F2	Producto saludables
F3	Empaque oscuro – atractivo
F4	Acuerdo Comercial
F5	Requisitos sanitarios
F6	Precio justo
D1	Precio muy alto
D2	Facilidad de imitación
D3	Falta de perchas organicas
D4	Pocos recursos para publicidad
D5	Falta de conocimiento – competidores

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>				
<b>Factores</b>	<b>Impacto</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Peso</b>	<b>Resultado</b>
F1+F2+D1	Impacto en la adquisición del producto	25%	3	0,75
F1+F3+D2+D5	Barreras de entrada	25%	2	0,50
F4+F5+F6+D1	Competitividad en la comercialización	25%	4	1
F1+D2+D3+D4	Poco impacto en el reconocimiento de la marca.	25%	1	0,25
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2,50</b>

Elaborado por: Las autoras

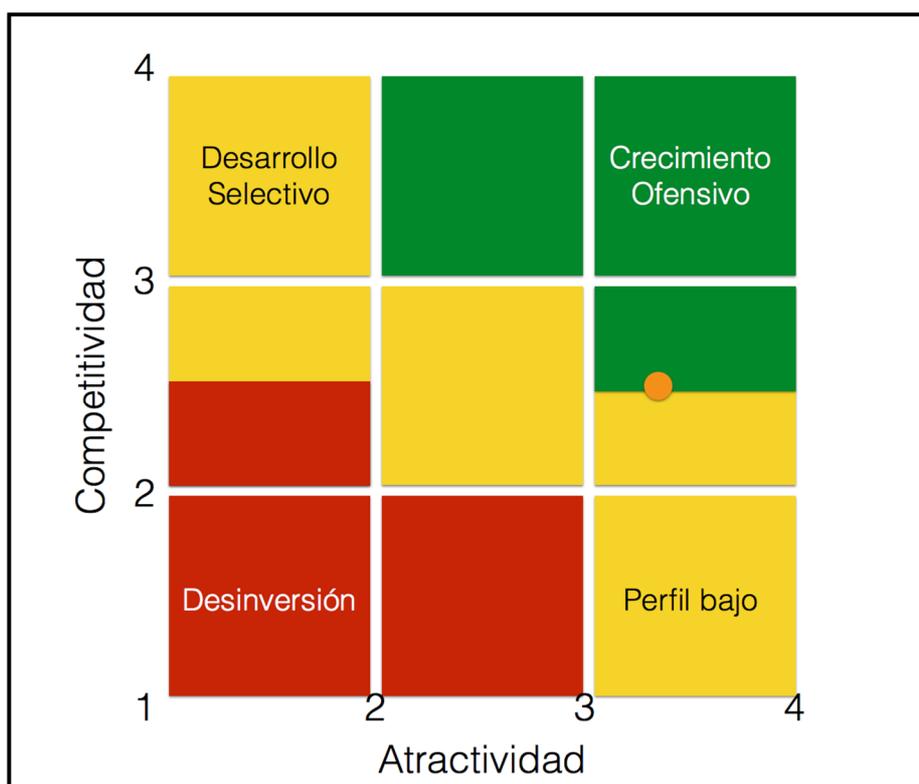
Tabla 2.6.2 Matriz evaluación de factores externos

Matriz MEFE - Oportunidad y Amenaza	
O1	Alemanes amos del chocolate
O2	Comercialización en fechas especiales
O3	Agregar ingrediente adicional
O4	Transmitir nuestro origen – marca
O5	Distribución local e internacional
O6	Introducción en puntos especializados
O7	Diversificación de sabores
O8	Negociación con inversionistas
A1	Producto similares
A2	Barras Alemanas con precios bajos
A3	Barras orgánicas en supermercados
A4	Poder de marcas internacionales

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
Factores	Impacto	Ponderación	Peso	Resultado
O1+O2+O3+A1	Diversificación/ competitividad	30%	4	1,2
O6+O7+A2+A4	Fluctuaciones en las ventas por marcas internacionales	20%	2	0,4
O4+O5+O8+A3	Incremento en el capital	30%	4	1,2
O3+O4+A2+A4	Transmitir nuestro origen con un ingrediente adicional	20%	2	0,4
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>3,2</b>

Elaborado por: Las autoras

Figura 2.13 Matriz Mckinsey



Elaborado por: Las autoras

## 2.7 Conclusión del capítulo

A partir de los datos obtenidos por fuente primaria en las entrevistas realizadas a personajes Alemanes se puede concluir que el gusto por el consumo de barras de chocolate es muy elevado en particular si son amargas debido al valor nutricional que éste posee y que solo el cacao puro puede brindar; es por ello que la oportunidad de introducir este producto es alta ya que se puede enlazar y constatar esta preferencia con base a información secundaria que proporciona PROECUADOR en sus investigaciones de mercados.

De acuerdo a los valores 2,50 en Competitividad y 3,20 en Atractividad encontrados en las matrices EFE y EFI y adecuados a la matriz McKinsey, se interpreta que la estrategia a seguir es de Perfil Bajo, considerando la competencia agresiva que aún no se puede controlar y un entorno de mercado favorable que ayuda, a través de su cultura, a introducir el producto en él.

## 3 Capítulo: Plan Estratégico Comercial

### 3.1 Objetivos del plan

- Alcanzar la venta máxima de 197100 unidades de barras de chocolate de 50g en el primer año.
- Alcanzar la venta máxima de 328500 unidades de barras de chocolate de 25g en el primer año.
- Tener un crecimiento en las ventas del 10% en el segundo año.

### 3.2 Segmentación

La segmentación del mercado se refiere a la división de un mercado en grupos diferentes de compradores con diferentes necesidades, características o conductas, que podrían requerir mezclas diferentes de productos o de mercadotecnia” (Kotler *et al.*, 2008).

#### Estrategia de segmentos

El proceso de segmentación consta de cuatro pasos básicos:

1. Análisis de segmentación
2. Elección del mercado
3. Posicionamiento de mercado
4. Programación de marketing

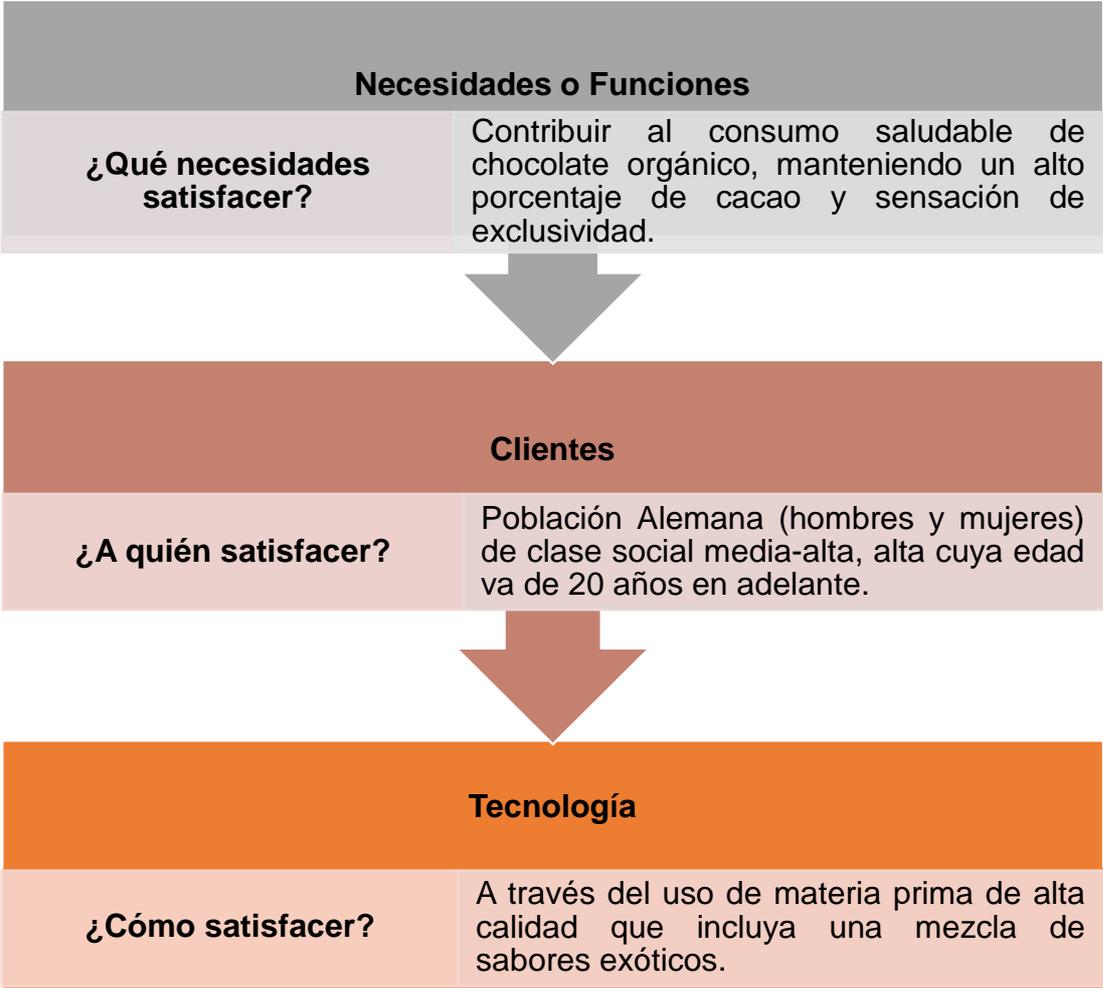
El análisis de segmentación del mercado se desarrolla en dos etapas correspondientes a diferentes niveles de segregación del mercado total. La primera etapa llamada macrosegmentación que tiene como objetivo identificar los “mercados producto”, mientras que la segunda etapa; la microsegmentación busca cubrir “segmentos” de clientes dentro de cada mercado producto previamente identificados (Lambin, 2009).

**Macrosegmentación**

“Para segmentar el mercado, el primer paso es identificar el criterio relevante que describa a cada una de estas tres dimensiones” (Lambin, 2009, pág. 152).

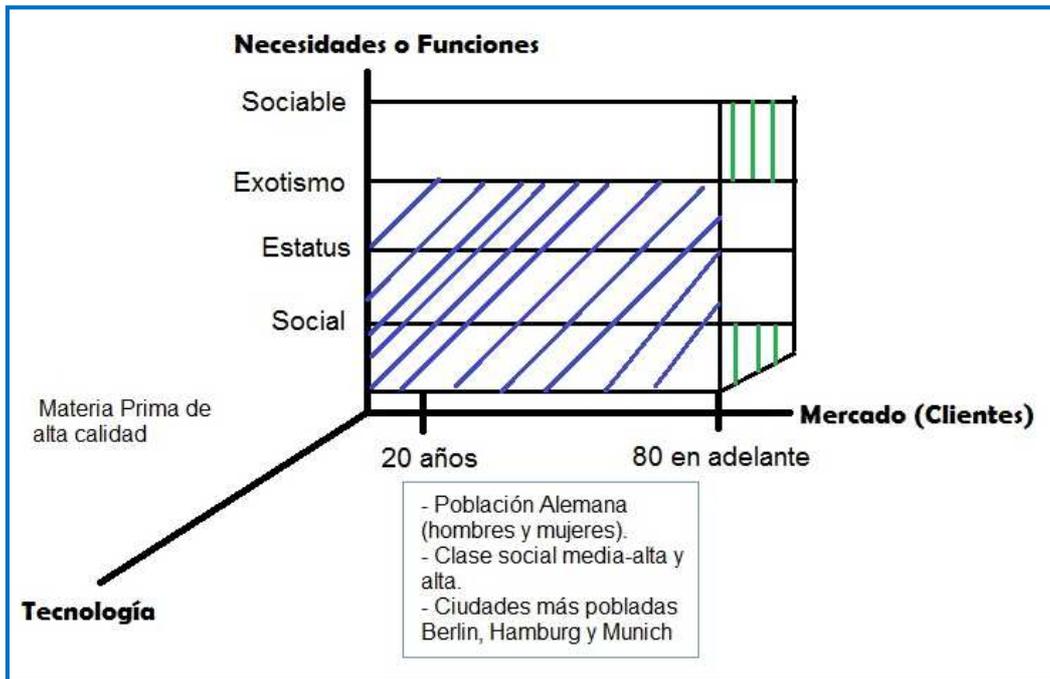
Las necesidades o funciones que detallan qué necesidades se van a satisfacer, el grupo de clientes (compradores) a quienes van a satisfacer con el producto y la tecnología que es el método a utilizar para satisfacer la necesidad (cómo).

*Tabla 3.2.1 Macrosegmentación*



Elaborado por: Las autoras

Figura 3.1 Macrosegmentación



Elaborado por: Las autoras

Como se observa en la figura 3.1 se asignaron las variables: social, estatus, exotismo y sociable en el rango de necesidades o funciones que se van a satisfacer a través de las barras de chocolate con el fin de lograr una combinación con el mercado, es decir con el grupo de clientes a quién se dirigirá el producto, y a su vez identificar cuántos productos se deben desarrollar para cumplir con cada una de éstas, indicando cómo satisfacerlas en relación a la tecnología.

De acuerdo con los datos demográficos se define que el proyecto va dirigido a las tres ciudades más pobladas de Alemania: Berlín (capital), Hamburg y Munich respectivamente. La población corresponde tanto para mujeres como hombres cuya edad va desde 20 años en adelante y que mantienen un nivel social medio-alto y alto.

Se plantea la elaboración de dos tipos de productos que cubren necesidades diversas y por lo tanto serán orientados a dos distintos perfiles de consumidores. El primer producto será una barra de chocolate de 50 gramos, el mismo que cumple con los requerimientos de responsabilidad social debido a que se contribuye y trabaja directamente con los agricultores que nos proveen de una materia prima de alta calidad comprometiéndose al cuidado responsable del fruto, sin afectar a la naturaleza

y garantizando un proceso orgánico (libre de químicos) que no afecta a la salud de quienes lo consumen; de esa forma se coopera a un comercio justo y a una mejora de vida de las familias que realizan esta actividad. Así mismo, se ofrecerá una tableta que permita cubrir aquel estatus de quienes lo ingieren ya que por ser orgánica, tener un color oscuro que indica un nivel alto de cacao 70% y una sensación de amargura posee un precio más elevado. Finalmente se brindará un producto exótico que contenga ingredientes adicionales que permitan al cliente escogerlo por su rareza.

Por otro lado, se presenta una mini barra de chocolate (25g) que busca complacer a otro segmento de mercado donde la parte sociable predomina y es acompañado con una taza de café o leche en reuniones ya sea en cafeterías o tiendas *gourmet* como forma de saborizante pero sin dejar de lado el aspecto social.

### Microsegmentación

La microsegmentación consiste en analizar la diversidad de las necesidades de los clientes en forma más detallada dentro de cada uno de los mercados productos identificados en la etapa del análisis de macrosegmentación.

Tabla 3.2.2 Microsegmentación

MICROSEGMENTACION					
ASPECTO	PRODUCTO	SABORES	PERFIL DE CONSUMIDOR	CARACTERISTICAS	SEGMENTO
Responsabilidad Social Status Exotismo	SABORES DE CHOCOLATE BARRAS 50G	Maracuyá	Innovadores	Barra con 70% de cacao con un atrevido toque frutal.	Enfocado a los jóvenes, adultos que buscan una experiencia palentera llena de sabor.
		Fresa-Mora			
		Narajilla			
Responsabilidad Social y Sociabilidad	MINI-BARRAS 25G	Chocolate fino 75% cacao puro	Coffe-Makers	Barra orgánica con sabor amargo	Enfocado a ejecutivos, lectores, personas mayores que desean disfrutar de una taza de café o leche en compañía de sus amigos.

Elaborado por: Las autoras

En la siguiente tabla 3.2.2 de microsegmentación dividimos en dos perfiles de acuerdo a cada producto: primero, los innovadores donde predominan las variables de responsabilidad social, estatus y exotismo; las barras de chocolate dentran una presentaciones de 50g con 70% de cacao puro con diferentes sabores maracuyá, fresa-mora y naranjilla; este perfil está conformado por jóvenes y adultos que desean vivir una experiencia nueva y placentera en su paladar. Segundo, los *coffee-makers* dado por los ejecutivos, lectores y personas mayores que desean disfrutar de una taza de café o leche acompañado de una mini barra de chocolate orgánica de 25g con 75% de cacao puro. De esta manera satisfacer ambas necesidades a los diversos grupos de clientes.

Tabla 3.2.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Matriz de perfil competitivo (MPC)							
Factores críticos para el éxito	Nuestra Compañía			PACARI - Competidor 1		KALLARI - Competidor 2	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
Competitividad de precios	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
Calidad del producto	0.25	4	1.00	4	1.00	4	1.00
Variedad de sabores	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15
Lealtad del cliente	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60
Promoción	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.00</b>		<b>3.5</b>		<b>2.7</b>

Valores para calificaciones
1 Debilidad Mayor
2 Debilidad Menor
3 Fortaleza Menor
4 Fortaleza Mayor

Elaborado: por autoras

Como se observa en la tabla 3.2.3 de la matriz de perfil competitivo nuestra compañía refleja una amenaza notable ante la posición de chocolates PACARI.

En el total global se determina que nuestra empresa tiene como resultado 3.00, mientras que PACARI y KALLARI poseen 3.50 y 2.70 respectivamente. A su vez se

puede definir un empate en los aspectos de competitividad de precios, calidad del producto, variedad de sabores y promoción por lo tanto, nuestra empresa debe tomar en cuenta estos datos para fortalecerlos así como incluir la participación en el mercado y lealtad del cliente.

Para definir el posicionamiento se consideran los dos elementos definidos anteriormente (segmentación y competencia) para determinar la oferta de valor que se quiere proyectar. El producto que se ofrecerá al mercado Alemán en las tres principales ciudades: Berlín, Hamburg y Munich busca complacer dos diferentes segmentos dirigidos a los perfiles denominados *coffee-makers* e innovadores, es por ello que se introducirán tabletas de 50g de chocolate y mini-barras de 25g. A su vez, se diferencia de su competencia por el **arriesgado pero divertido ingrediente extra** que posee en su interior permitiendo que el consumidor disfrute no solo de un chocolate amargo sino que se traslade a un laberinto de sabores exóticos.

### **3.3 Estrategia de posicionamiento**

Se utilizará el tipo de posicionamiento indiferenciado como estrategia para la presentación del producto, debido a que se desarrollará un eslogan que apele a las emociones, siendo subjetivo en la apreciación del producto.

Conforme a los atributos señalados que están dirigidos a cumplir con las necesidades de los consumidores sobre el tono o color de chocolate y los sabores exóticos se define el eslogan:

**“Una oscura aventura llena de sabor”**

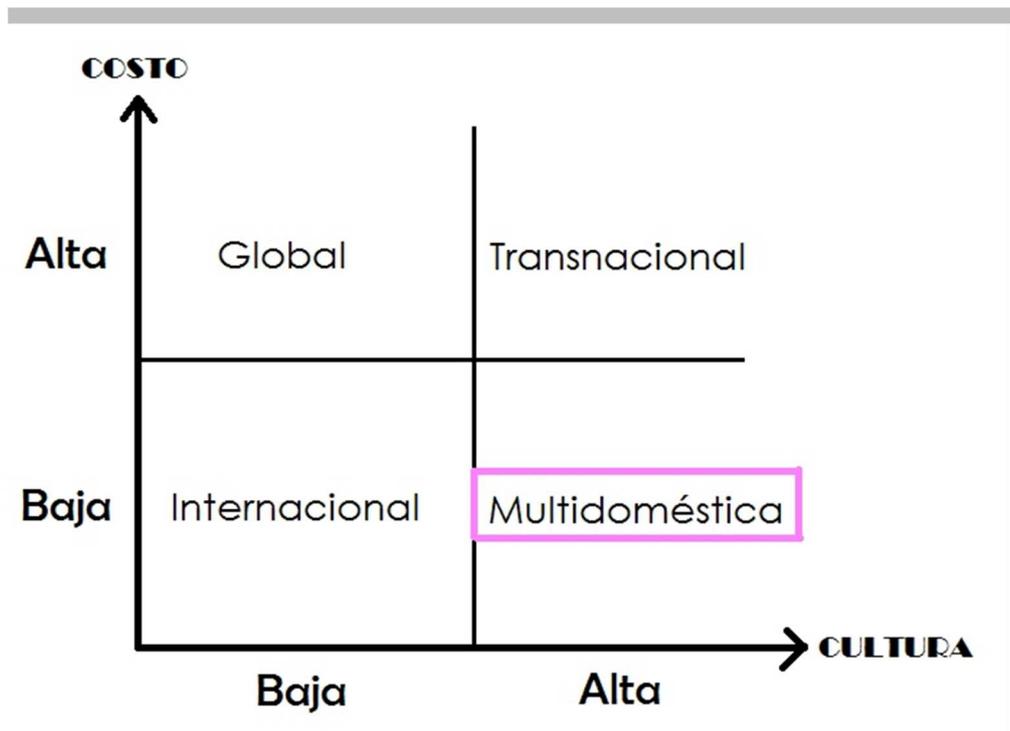
Para determinar la estrategia de entrada es necesario basarse en dos métodos aplicativos los mismo que proporcionarán un mayor enfoque del proyecto de acuerdo a las características del producto y a las exigencias del entorno.

**Básica de desarrollo:** se direcciona a un tipo de estrategia de alta segmentación o enfoque ya que se dirige a un mercado muy particular y especializado donde la técnica apropiada es la de diferenciación debido a que posee aspectos distintos a los de la

competencia lo que lo convierte en único y original ante los ojos del consumidor Alemán.

**Básica para mercados internacionales:** Se realiza un análisis entre dos tipos de presiones en el costo y la cultura para determinar la táctica de introducción del producto en relación al nivel de impacto (alta o baja).

Figura 3.2 Estrategia de entrada



Elaborado por: Las autoras

De acuerdo a la figura 3.2 la estrategia seleccionada es la Multidoméstica ya que el producto se adapta en un rango más elevado a la cultura de la población en esta ocasión las barras de chocolates incluirán un sabor exótico que logre alcanzar la satisfacción de los requerimientos exhibidos por los consumidores y a su vez la mini tableta conserva su sabor de origen sin relleno alguno. En sus dos variedades productivas se busca proyectar un costo con categoría más baja que permita tener una competencia más pareja con las demás marcas.

## **Modelo de ingreso**

Se fijará como estrategia de ingreso a mercados internacionales el método de **exportación directa** ya que se mantendrá un contacto inmediato con los clientes o importadores que son captados a través del personal de ventas propio de la compañía ubicados en Alemania, es decir que los agentes de ventas tendrán la obligación de situar el producto en los mercados especializados donde se llevará a cabo la labor comercial de las barras de chocolates.

Se elige ese mecanismo porque el nivel de complejidad y riesgo es mínimo y por lo tanto es favorable para la compañía, la misma que es nueva en el ambiente del negocio y exportación por lo que no posee la experiencia y el conocimiento suficiente para arriesgar por otra opción.

### **3.4 Conclusión del capítulo**

Luego de haber realizado las entrevistas a ciudadanos alemanes y haber obtenido la información necesaria acerca de gustos y preferencias se procede a realizar el plan operativo de marketing donde se describe la segmentación del producto en el país de venta ubicándolo así en las tres principales ciudades Berlín, Hamburg y Munich ofreciendo dos tipos de productos para dos tipos diferentes de perfiles (innovadores y coffee-makers) satisfaciendo los aspectos de responsabilidad social, estatus, exotismo y sociabilidad.

Del mismo modo se realiza un análisis de competitividad con las dos marcas ecuatorianas de chocolates más reconocidas en el país europeo dejándonos como la mayor amenaza a la empresa PACARI. Por consiguiente se tendrá como prioridad determinar una oferta de valor que busque una diferencia notable para conquistar nuevas fronteras.

## 4 CAPÍTULO Planeación

### 4.1 Producto

El producto radica en dos clasificaciones de barras de chocolates que se diferencian únicamente por el peso (gramo), el sabor que ésta contenga, el perfil del consumidor al cuál se dirigirá indistintamente de la ciudad donde se despachará el producto y la edad de los clientes que va desde los jóvenes de 20 años en adelante con un estatus social medio-alto y alto.

#### Atributos del producto

#### Características del producto:

- El contenido nutricional es el que se muestra en el empaque e incluye los siguientes elementos:

Figura 4.1 Valores Nutricionales

INFORMACION NUTRICIONAL		NÄHRWERTANGABEN	
Tamaño porción:	10 g	Portionsgröße:	10 g
Porciones por envase:	5	Portionen pro Behälter:	5
<b>Cantidad de porción</b>		<b>Menge des Teils</b>	
Energía (calorías)	251 kJ (60k cal)	Energie (Kalorien)	251 kJ ( 60k Kalk)
Energía de la grasa		Energie aus Fett	
<b>Grasa total</b>	4 g 6%	<b>Gesamtfett</b>	4 g 6%
Grasa saturada	2,5 g 13%	Gesättigte Fettsäuren	2,5 g 13%
Grasa trans	0 g	Trans-Fettsäuren	0 g
Grasa monoinsaturada	1,5 g	Einfach ungesättigte Fettsäuren	1,5 g
Grasa poliinsaturada	0 g	Mehrfach ungesättigte Fettsäuren	0 g
<b>Coolesterol</b>	0 mg 0 %	<b>Cholesterin</b>	0 mg 0 %
<b>Sodio</b>	0 mg 0 %	<b>Natrium</b>	0 mg 0 %
<b>Carbohidratos totales</b>	5g 2 %	<b>Gesamt Kohlenhydrate</b>	5g 2%
Fibra bruta	0 g	Rohfaser	0 g
Azúcares totales	4 g	Gesamtzucker	4 g
Proteínas	< 1g	Proteine	< 1g
Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 8380 KJ (2000 kcal)		Die Prozentsätze der Tageswerte sind auf eine Diät von 8380 kJ (2000 kcal ) auf der Basis.	

Elaborado por: Las autoras

- Variedad de sabor único de innovación en barras de 50g (maracuyá, frutimora, naranjilla)
- Presentación de 25g con 75% cacao puro

- Producto con Certificados Bio<sup>1</sup> para Europa, Parve<sup>2</sup>, USDA<sup>3</sup> para Estados Unidos.
- Elegante presentación del empaque “DELICATESSEN” (tipo de tienda especializada que ofrecen productos exclusivos por sus características especiales, por ser exóticos, raros o por su elevada calidad en su ejecución).

### **Ingredientes del producto**

- Las barras de chocolate de 50g contienen el 70% de cacao, para ello se usa: pasta de cacao, azúcar de caña, matequilla de cacao, lecitina de girasol, y el ingrediente adicional según el gusto del consumidor se tendrá en tres presentaciones que son maracuya, frutimora y naranjilla.
- Las mini barras de 25g contienen el 75% de cacao puro y los ingredientes son los mismo de las barras de 50g pero con la única diferencia de que estas no contienen sabores, debido a que son direccionadas a un perfil de consumidor con características distintas.

### **Diseño**

- El diseño de la barra de 50g es rectangular. La barra se divide en rectángulos pequeños para dividir el producto en trozos más pequeños en caso de querer compartirlo.
- El diseño de la barra de 25g será rectangular y sin divisiones.

### **Calidad**

La calidad del producto se mide por la materia prima la misma que es cosechada por agricultores especializados que cuidan el medio ambiente, lo que permite obtener un

---

<sup>1</sup> Certificado que llevan los alimentos producidos y envasados como ecológicos en la UE que garantiza la protección de los consumidores y unos estándares comunes.

<sup>2</sup> Simboliza que el producto no contiene carne o leche

<sup>3</sup> Certificado que se compromete a ayudar, crecer y prosperar en una agricultura orgánica

producto de calidad, libre de preservantes. Esta calidad será avalada por las certificaciones indicadas anteriormente.

### Dimensiones

Figura 4.2 Dimensiones de las barras de 50g

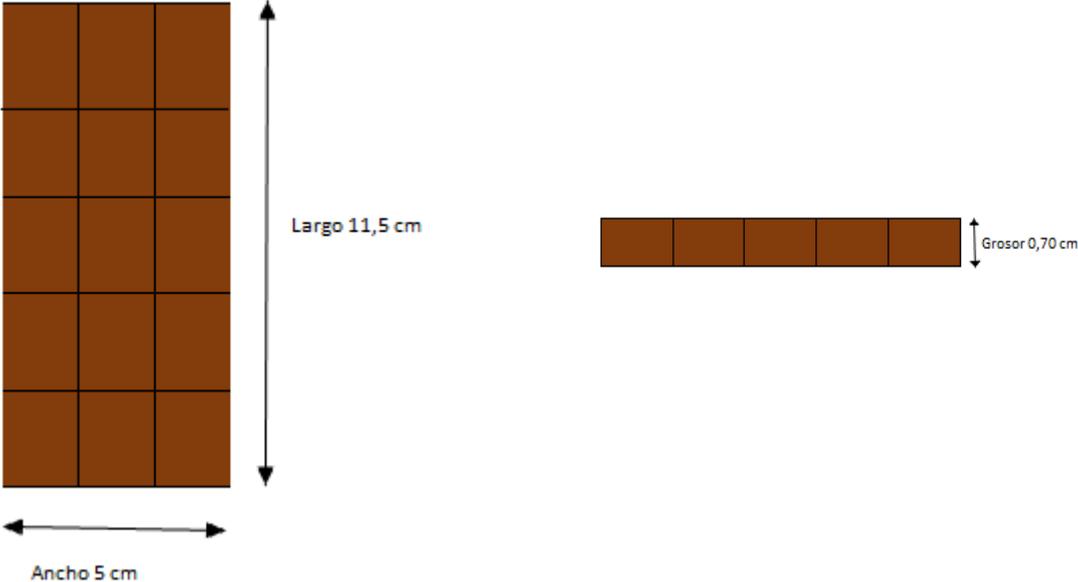
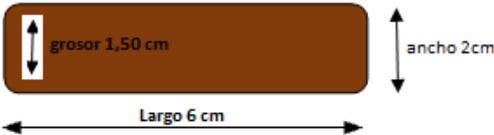


Figura 4.3 Dimensiones de la barra de 25g



Elaborado por: Las autoras

## 4.2 Marca

### Logotipo

*Figura 4.4 Logotipo*



Elaborado por: Las autoras

El logotipo se creó con el fin de resaltar el nombre de nuestro producto SchokoGötter por esa razón se escogieron las letras principales S y G, a su vez en la parte superior de la S posee una gran corona símbolo de poder que es lo que queremos representar a un futuro ser líderes en el mercado Alemán.

### Nombre

*Figura 4.5 Nombre de la empresa Schoko-Götter Ecuadorianer*



Elaborado por: Las autoras

La marca se remonta al nombre científico que se le da al cacao (del griego, Theobroma) y que significa “comida de los dioses”. Por esa razón la marca será un anagrama que llevará el apelativo de chocolate de dioses ecuatorianos en idioma alemán:

Schoko = Choco

Götter = Dioses

Ecuadorianer = Ecuatorianos

El significado traducido al español será: “Chocodioses Ecuatorianos”

**Tipografía:** Princesa Sofía es la tipografía que se usa para el nombre de la marca dando un toque sofisticado y delicado logrando que sea observada dentro de la competencia debido a la mezcla colorida entre un blanco degradado a gris y Caber Sketch se emplea para la palabra del país de origen del producto con tintes amarillo, azul y rojo que se atribuye a la bandera del Ecuador.

### 4.3 Empaque

Según las encuestas realizadas se llegó a la conclusión de elaborar las cajas de 50g y de 25g de color negro oscuro por lo que se asocia con el color del cacao seco.

En la parte superior central de las cajas estará ubicado el logo, luego se detallará el nombre del chocolate separando la palabra SchokoGötter y Ecuadorianer por una línea gruesa de izquierda a derecha color verde en la que termina una forma de hoja que hace la representación de un producto natural; después se encuentra el valor agregado con que se ha elaborado la barra de chocolate y el porcentaje de cacao que contiene, seguido de los certificados BIO, USDA y Parve.

A un lado de la caja se encontrara el eslogan en alemán *Ein dunkles abenteuer voller geschmack* que traducido al español quiere decir “Una oscura aventura llena de sabor”.

En el reverso de la caja se encontrará la información nutricional, el código de barra, la fecha de elaboración, de expedición, el consumir antes de, el precio, la semaforización del producto el cual señala la salubridad de los productos: el rojo es la alerta máxima sobre el exceso de sal, azúcar o grasas en un alimento; el amarillo, una advertencia; y el verdes, cero riesgo.

Antes de guardar la barra chocolate a la caja, el producto será envuelto por un papel dorado fino lo cual permite que el chocolate perdure en su consistencia y no se derrita fácilmente dando una presentación elegante al momento de abrirlo.

Figura 4.6 Empaques del producto 50g



Elaborado por: Las autoras

Figura 4.7 Empaque del producto 25 g



Elaborado por: Las autoras

#### 4.4 Precio

Con relación a los datos obtenidos en las entrevistas realizadas a los Alemanes hospedados en Ecuador sobre el precio de las barras de chocolates de 50g se determinó que estarían dispuestos a pagar entre €4,00 a €6,00; esto dependerá de la calidad del producto (textura y sabor) y del nivel de aporte que la empresa brinde a los agricultores de la materia prima logrando un comercio justo.

Para determinar el precio de venta de las barras de chocolate de 50g y 25g no solo son suficientes los resultados conseguidos en la investigación de mercado sino que es necesario demostrar el costo de venta de las mismas para fijar un porcentaje de ganancias o utilidad bruta que la empresa desea acaparar.

*Tabla 4.4.1 Ingredientes y Costos para producir una barra de chocolate*

<b>INGREDIENTES Y COSTO PARA PRODUCIR UNA BARRA DE CHOCOLATE</b>			
<b>50G - 70% cacao</b>		<b>50G - 70% cacao</b>	
Pasta de cacao	0,55	Pasta de cacao	0,55
Azúcar de caña	0,15	Azúcar de caña	0,15
Mantequilla de cacao	0,20	Mantequilla de cacao	0,20
Lecitina de girasol	0,05	Lecitina de girasol	0,05
Maracuyá	<u>0,30</u>	Naranja	<u>0,20</u>
	1,25		1,15
<b>50G - 70% cacao</b>		<b>25G - 75 % cacao</b>	
Pasta de cacao	0,55	Pasta de cacao	0,30
Azúcar de caña	0,15	Azúcar de caña	0,05
Mantequilla de cacao	0,20	Mantequilla de cacao	0,10
Lecitina de girasol	0,05	Lecitina de girasol	0,05
Fresa-Mora	<u>0,45</u>		
	1,40		0,50

Elaborado: por Las autoras

Según lo expuesto en la tabla 4.1 el costo unitario por producir una barra de chocolate de 50g varía de acuerdo al ingrediente extra que contenga: maracuyá \$1,25, naranjilla \$1,15 y fresa-mora \$1,40. Mientras la tableta de 25g tiene un costo de 0,50ctv.

Tabla 4.4.2 Costo unitario por cada sabor de barra de chocolate

<b>COSTO UNITARIO POR CADA SABOR DE BARRA DE CHOCOLATE</b>			
<b>Maracuyá - 50g</b>		<b>Valor Unitario</b>	
Materia prima (no procesada)		1,25	
Empaque		0,40	
Envoltura		0,10	
<b>TOTAL</b>		<b>1,75</b>	
<b>Naranjilla - 50g</b>		<b>Valor Unitario</b>	
Materia prima (no procesada)		1,15	
Empaque		0,40	
Envoltura		0,10	
<b>TOTAL</b>		<b>1,65</b>	
<b>Fresa-Mora - 50g</b>		<b>Valor Unitario</b>	
Materia prima (no procesada)		1,40	
Empaque		0,40	
Envoltura		0,10	
<b>TOTAL</b>		<b>1,90</b>	
<b>75% cacao - 25g</b>		<b>Valor Unitario</b>	
Materia prima (no procesada)		0,50	
Empaque		0,20	
Envoltura		0,05	
<b>TOTAL</b>		<b>0,75</b>	

Elaborado por: Las autoras

El costo de cada barra de chocolate de 50g según su sabor es diferente, pero se fijará un precio de venta al público de €4,50. Mientras que las tabletas de 25g se venderán en €2,50.

El motivo de mantener un precio estable para las barras de 50g es lograr que los clientes no vean el precio como un impedimento, sino crear la satisfacción de elegir su sabor de fruta exótica en relación a su gusto y preferencia. Por otro lado, el precio de las tablas de 25g se rige por el porcentaje de cacao que éste posea lo que lo convierte en un chocolate más fino.

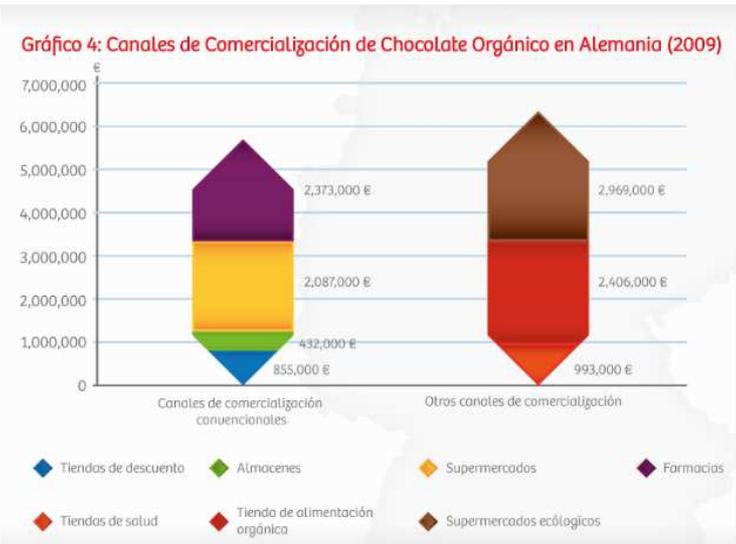
El INCOTERM bajo el cual se negociará con el cliente corresponderá en terminos CIF (Cost, Insurance and Freight) que cubre costo, seguro y flete hasta el puerto de destino convenido. Por lo tanto en el precio de venta €4,50 y €2,50 para las barras de 50g y 25g respectivamente estará incluido en valores CIF y a partir de ese precio el importador determinará su margen de rentabilidad.

La Partida Arancelaria con la que se exportará el producto es 1806.32.00.00 que se asigna a los demás chocolates y preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras sin rellenar.

### 4.5 Plaza

Para la selección de los posibles puntos de venta dentro de las ciudades escogidas, se conoció a través de la investigación de mercado que los sitios más adecuados para la venta del producto son los supermercados ecológicos, las tiendas de alimentación orgánica, farmacias y supermercados. Adicionalmente, a través de las entrevistas se conoció que otro tipo de establecimiento recomendado son las cafeterías *gourmet* dentro de cada una de estas ciudades. De tal forma, se pretende llegar a los siguientes establecimientos puntuales:

Figura 4.8 Canales de Comercialización de chocolate Orgánico en Alemania

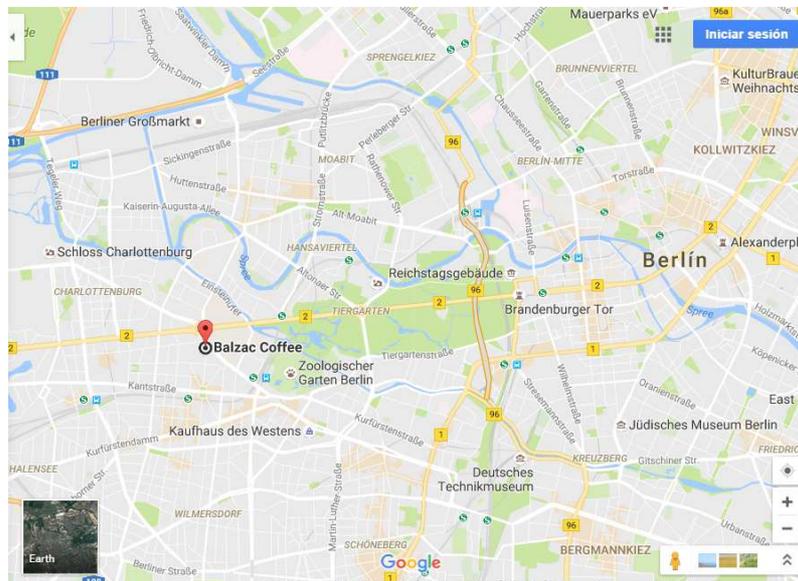


Fuente: (Ministerio de Comercio exterior y turismo de Perú, sf.)

## BERLIN

**Balzac Coffee:** Knesebeckstr. 1-2, 10623 Berlín, Alemania.

Figura 4.9 Ubicación Balzac Coffe



Fuente: Google Map

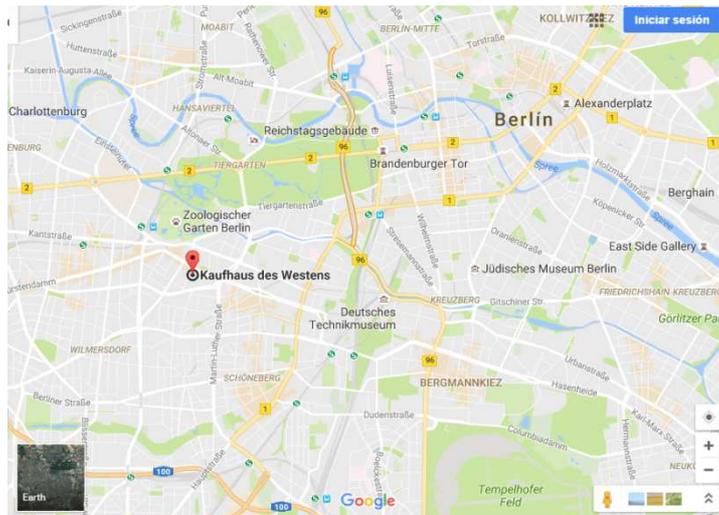
**Ka De We:** Tauentzienstraße 21-24, 10789 Berlin, Alemania

Kaufhaus des Westens es el centro comercial más visitado en la ciudad de Berlin, en el sexto piso hay una variedad de islas que ofrecen especialidades culinarias así como tiendas *gourmet*.

Café-Bar: Leysieffer Café con una amplia gama de pasteles, tartas y chocolates.

Schokoladen-Bar: creaciones a base de chocolates.

Figura 4.10 Ubicación del Centro Comercial Kaufhaus des Westens (Ka De We)



Fuente: Google Map

### Marheineke Markthalle: Marheinekepl. 15, 10961 Berlin, Alemania

Figura 4.11 Ubicación Geográfica del Centro Comercial Marheineke Markthalle



Fuente: Google Map

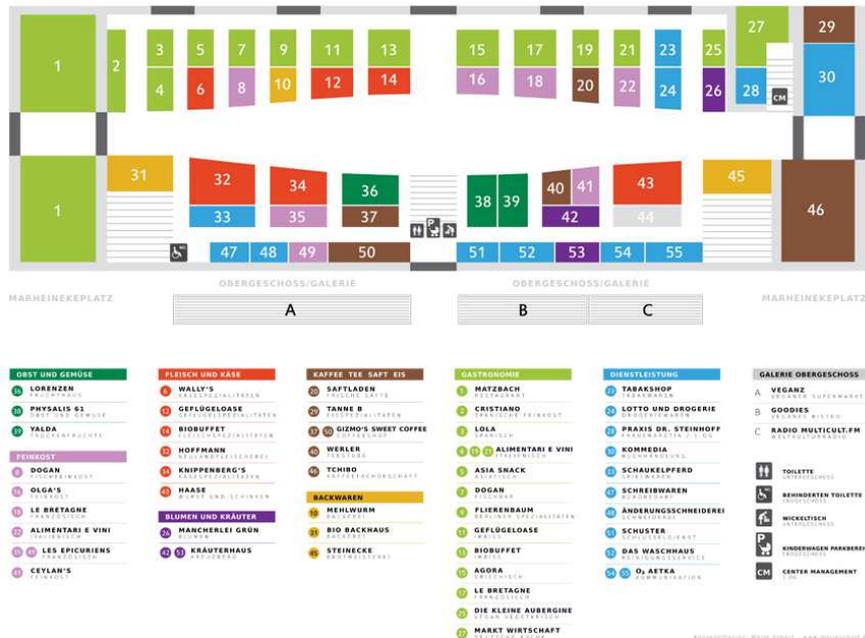
Gizmo's Sweet Coffee: café restaurante ubicado del lado derecho del mercado comprende el local 37 y 50.

Les Epicuriens: tienda francesa donde se provee de vino, chocolate, té y una serie de productos de delicatessen. Se encuentra del lado derecho en los puestos 35 y 49.

Tchibo: café restaurante de artículos orgánicos ocupa el espacio 46 de la tienda.

Matzbach: restaurante, hotel y bar situado en el parte principal del centro comercial ocupando el puesto 1.

Figura 4.12 Centro Comercial Marheineke Markthalle

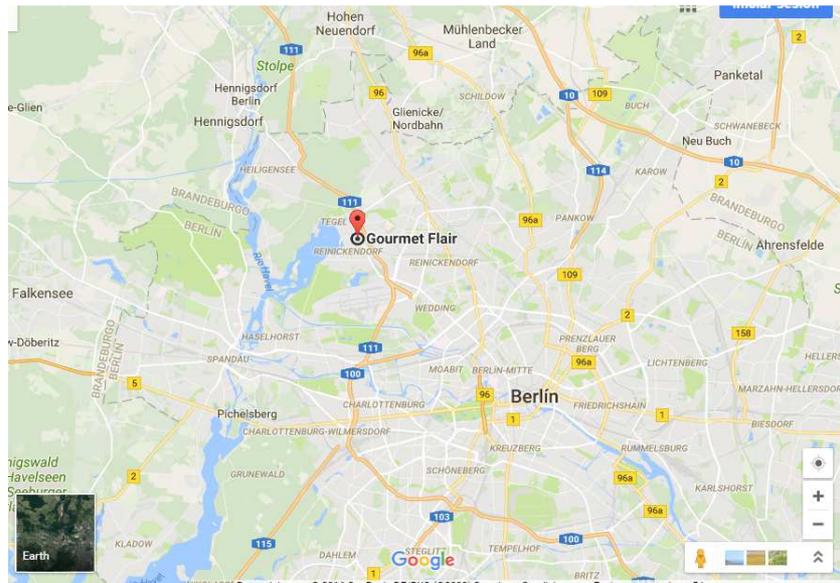


Fuente: Google Map

**Gourmet Flair:** Am Borsigturm 2, 13507 Berlin, Alemania

Tienda de comestibles *Gourmet* ubicada en Berlín-Tegel en el centro comercial *Hallen Am Borsigturm* o Pankow (2 tiendas).

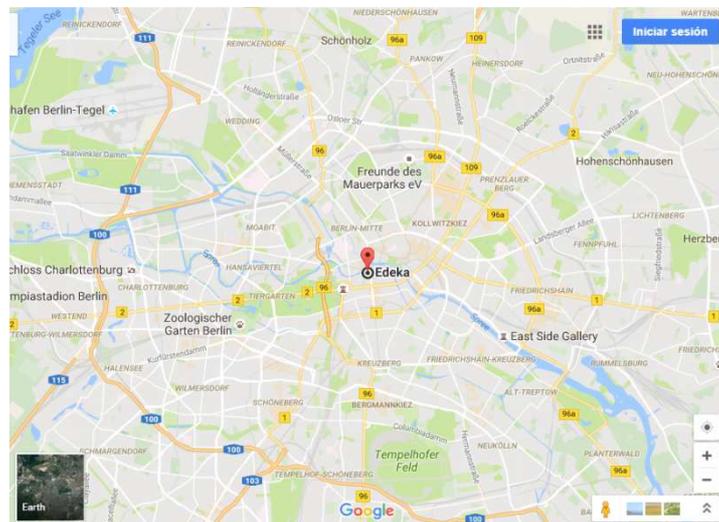
Figura 4.13 Ubicación de la tienda Gourmet Flair



Fuente: Google Map

**EDEKA:** Friedrichstraße 142, 10117 Berlin, Alemania (Supermercado)

Figura 4.14 Ubicación del supermercado Edeka

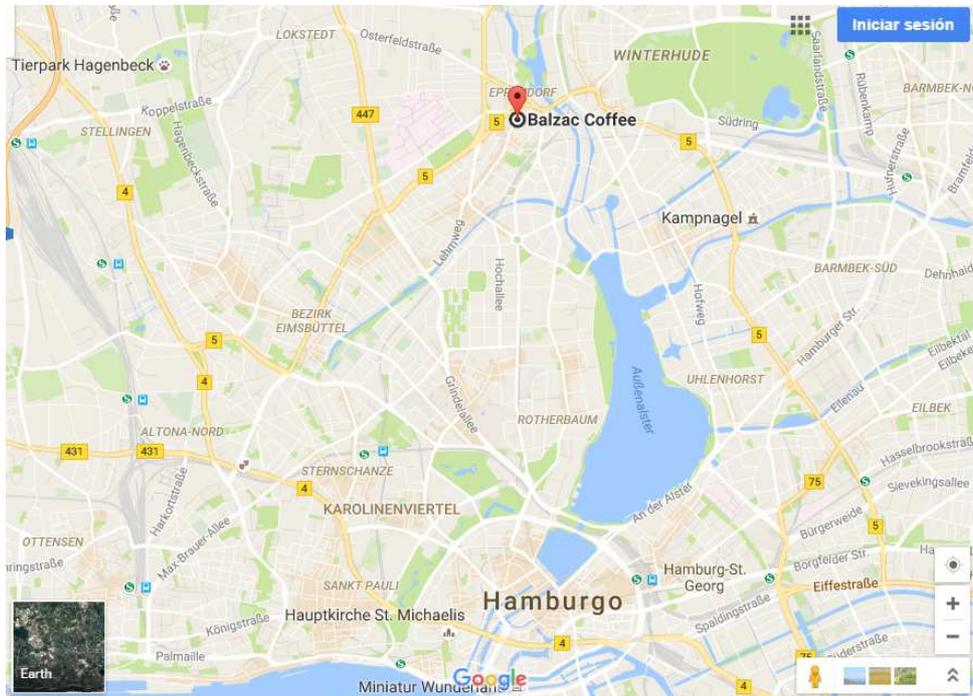


Fuente: Google Map

## HAMBURGO

**Balzac Coffee:** Eppendorfer Landstr. 80, 20249 Hamburgo, Alemania

Figura 4.15 Ubicación Balzac Coffe

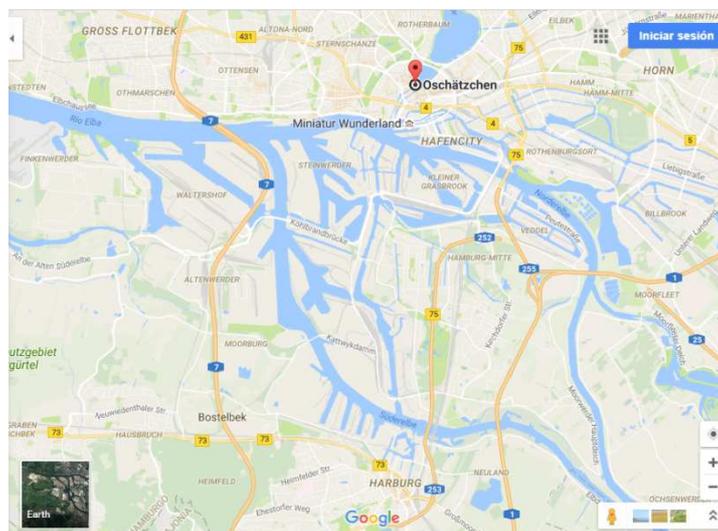


Fuente: Google Map

**Oschätzchen:** Jungfernstieg 16-20 y Alsterhaus 20354 Hamburg, Alemania

Tienda *gourmet* que ofrece especialidades culinarias agradables al paladar del consumidor desde aceites, vinagres, té, café hasta variedades de chocolates de diferentes países, está situada en el centro de Hamburgo sus dos tiendas.

Figura 4.16 Ubicación tienda Gourmet Oschätzchen

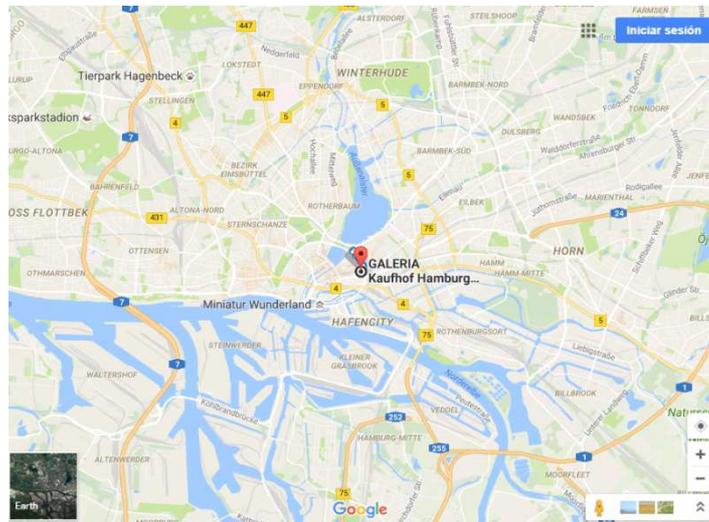


Fuente: Google Map

**Galeria-Kaufhof:** Mönckebergstraße 3, 20095 Hamburg, Alemania

Es el corazón de la ciudad, centro comercial más visitado que incluye ventas de productos *gourmet* y ecológicos en el departamento de la galería.

Figura 4.17 Ubicación del centro comercial Galeria-Kaufhof en Hamburg

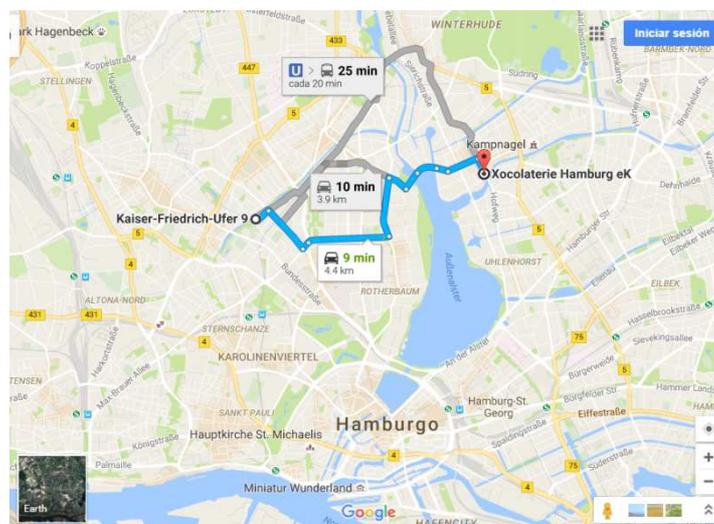


Fuente: Google Map

**Xocolaterie Hamburg eK:** Mühlenkamp 3, 22303 Hamburg, Alemania

Chocolates finos en su mayoría elaborados a manos con certificados de ser productos orgánicos.

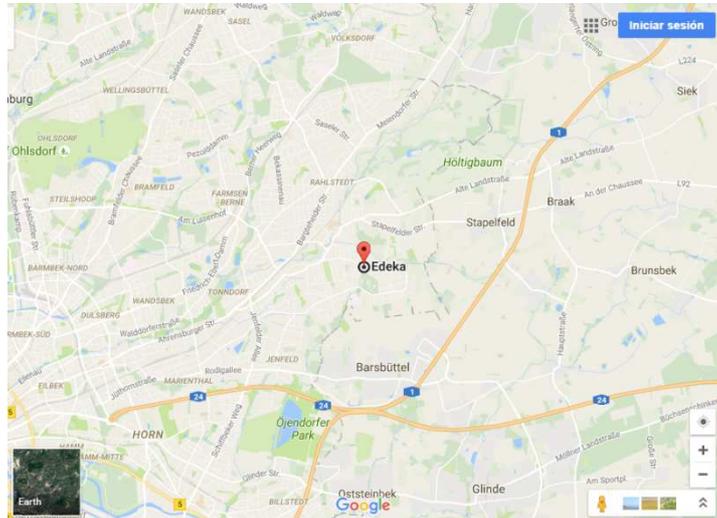
Figura 4.18 Ubicación Xocolaterie Hamburg eK



Fuente: Google Map

**EDEKA:** Brockdorffstraße 96, 22149 Hamburg, Alemania (Supermercado)

Figura 4.19 Ubicación del Supermercado EDEKA



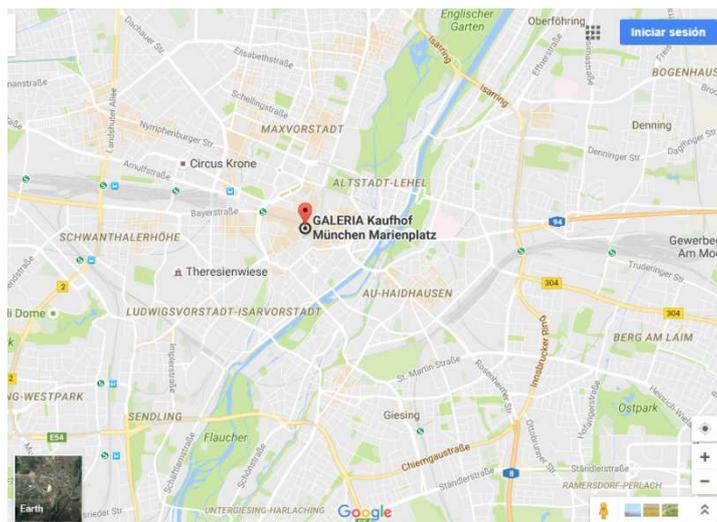
Fuente: Google Map

## MUNICH

**Galeria-Kaufhof:** Kaufingerstrasse 1-5, 80331 Munich, Alemania

Galería que ofrece al cliente exclusividad en cada producto adicional posee un departamento *gourmet*.

Figura 4.20 Ubicación del Centro Comercial Galeria-Kaufhof en Munich



Fuente: Google Map

**Marks Feinkost:** Kufsteiner Place 3 - 81679 München, Alemania.

Tienda delicatessen que brinda al consumidor café, pasteles y desayunos con el nombre de marcas Bistro.

*Figura 4.21 Ubicación de la tienda delicatessen Marks Feinkost*

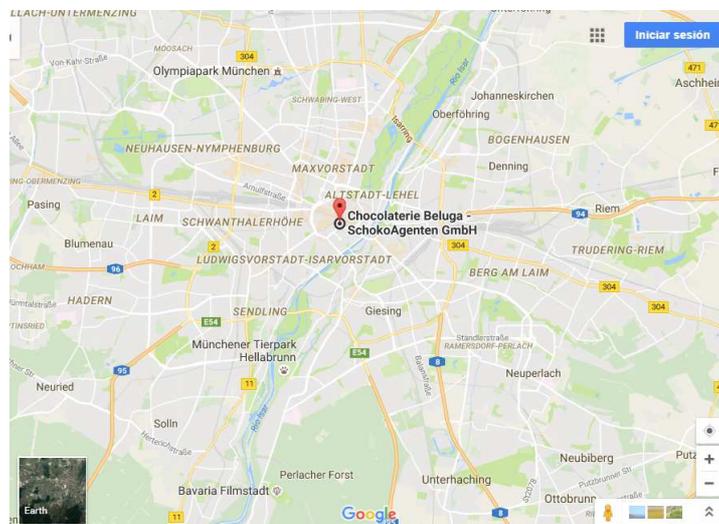


Fuente: Google Map

**Chocolaterie Beluga:** Viktualienmarkt 6, 80331, Múnich, Baviera, Alemania

Cafetería con una amplia gama de chocolates rodeado de un ambiente cálido y acogedor.

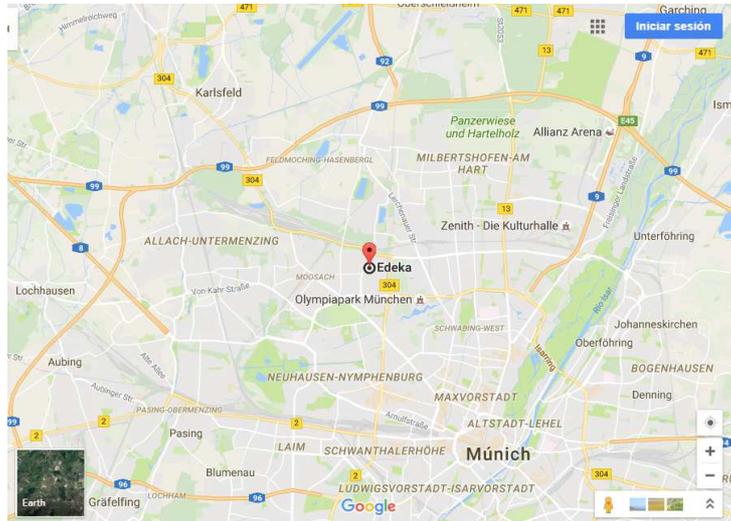
*Figura 4.22 Ubicación de la Chocolaterie Beluga*



Fuente: Google Map

**EDEKA:** Olympia Einkaufszentrum, Hanauer Str. 68, 80993 München, Alemania (Supermercado).

Figura 4.23 Ubicación del Supermercado EDEKA



Fuente: Google Map

## 4.6 Promoción

### **Comunicación BTL (below the line)**

**Promoción de venta:** Se buscará crear diferentes incentivos de compra que permita desarrollar en el cliente la iniciativa de adquirir nuestro producto de manera inmediata en los distintos canales de distribución.

**Conoce Ecuador:** Dentro de la promoción del producto incluye que nuestros futuros clientes que adquieran las barras de chocolate conozcan ciertos lugares turísticos y principales del Ecuador. Para eso se elaborarán tarjetas postales pequeñas que irían dentro de la caja de chocolate; dichas postales serán por ediciones según las fechas especiales sean por el día del amor y la amistad, el día de la madre, del padre, fiestas patrias de Ecuador, Oktoberfest, Navidad y fin de año.

Tabla 4.6.1 Ediciones de tarjetas postales

<b>Día del Amor y la Amistad – Islas Galápagos</b>		
		
Estación Científica Charles Darwin	Punta Pitt – Isla de San Cristóbal	Isla Santa Cruz
<b>Día de la Madre – Playas</b>		
		
Salinas – Santa Elena	Atacames – Esmeraldas	Los Frailes - Manabí
<b>Día del Padre – Cascadas y Lagunas</b>		
		
Cascada de Peguche – Otavalo	Cascada Velo de la Novia - Baños de Agua Santa	Laguna de Quilotoa – Cotopaxi Pujilí
<b>Fiestas Patrias de Ecuador – Festividades Típicas</b>		

		
Fiesta de las Flores y Frutas Ambato	Fiesta de la Mama Negra Latacunga	Carnaval de Guaranda Provincia Bolívar
<b>Oktoberfest – Volcanes</b>		
		
Volcán Chimborazo Chimborazo	Volcán Tungurahua Tungurahua	Volcán Reventador - entre la Provincia de Napo y Sucumbios
<b>Navidad – Iglesias</b>		
		
Santuario Virgen del Cisne – Loja	Catedral de la Inmaculada Concepción – Cuenca	Catedral Metropolitana Guayaquil
<b>Fin de Año – Museos y Bosques</b>		

		
Mitad del Mundo – Quito	Ruinas de Ingapirca – Cañar	La Casa del Árbol – Baños de Agua Santa

Elaborado por: Las autoras

**Relaciones Públicas:** Los chocolates *SchokoGötter* serán promocionados como un bombón orgánico en las ferias más reconocidas en Alemania y a su vez se darán a conocer en algunas exposiciones que se realizan en distintos países dentro del continente Europeo. El producto será exhibido en el pabellón ecuatoriano de ProEcuador donde compartirá espacio con otras marcas y artículos. A continuación se desglosa el calendario de actividades de las Ferias en Alemania y en Europa:

Tabla 4.6.2 Ferias en Alemania

Feria	Ciudad País	Dirección	Fecha Desde-Hasta	Duración Horario
ANUGA	Colonia Alemania	Messeplatz 1 - 50679 Colonia	7 – 11 de Octubre 2017	5 días 10:00 a 19:00
BIOFACH	Nuremberg Alemania	Messezentrum 90471 Nürnberg	15 – 18 de Febrero de 2017	4 días 9:00 a 18:00
ROHVOLUTION	Mülheim adR Alemania	Theodor-Heuss-Platz 1, 45479 Mülheim an der Ruhr	5 y 6 de Noviembre de 2016	2 días 10:00 a 18:00
ROHVOLUTION	Speyer Alemania	Stadthalle Speyer, Obere Langgasse 33, 67346 Speyer	17 y 18 de Septiembre de 2016	2 días 10:00 a 18:00

Elaborado por: Las autoras

Tabla 4.6.3 Feria en países de Europa

Feria	Ciudad País	Dirección	Fecha Desde-Hasta	Duración Horario
NATURAL & ORGANIC PRODUCTS	Londres Reino Unido	Nile Street, Brighton BN1 1HW	2 y 3 de Abril de 2017	2 días 9:30 a 17:30
NATURABIO	Lille Francia	East Street Louis Street Chassieu, Rhône-Alpes 69680	25 – 27 de Noviembre de 2016	3 días
BIOCULTURA	Madrid España	Av. del Partenón, 5 28042 Madrid, Madrid	10 – 13 de Noviembre de 2016	3 días 10:00 a 20:00
SALON ZEN & BIO	Nantes Francia	La Beaujoire Route de Saint-Joseph, Nantes	7 – 9 de Octubre de 2016	3 días 10:00 a 19:00

Elaborado por: Las autoras

Figura 4.24 Stand en ferias internacionales



Elaborado por: Las autoras

## Estrategias de *Merchandising*

**Exhibición.-** Se recomienda a los supermercados de venta masiva colocar al producto en un final de góndola rodeado de otras marcas de chocolates que sean orgánicas y que posean el certificado Bio. A su vez se detalla que para las tiendas de alimentación orgánica, supermercados ecológicos y cafeterías *gourmet* perchar el producto en un lugar visible al consumidor.

**Material POP.-** se usará ciertas herramientas publicitarias que permitirán promocionar al producto desde su punto de venta en cualquier formato de comercialización (Supermercados ecológicos, Tiendas orgánicas, Supermercados masivos y cafeterías *gourmet*).

**Cabezotes o Header Card:** se usará con el fin de captar la atención del cliente para que se detenga a observar el producto. Se ubicará en la parte superior de la exhibición de góndola donde se busca resaltar el logo, marca y eslogan. Este material puede ser usado en cualquier supermercado o tienda a excepción de las cafeterías.

Figura 4.25 Cabezotes



**Rompe Tráfico o Stopper:** se colocará de forma perpendicular a la exhibición del producto actuando como señalizador para dividir espacios entre las marcas permitiendo destacar la presentación. Solo aplicará para los supermercados.

Figura 4.26 Rompe traficos o stopper



**Dangler, Saltarín o Vibrín:** Se emplea para los supermercados o tiendas y el objetivo es sobresalir de la percha y permitir reconocer y memorizar la marca logrando interactuar con el cliente.

Figura 4.27 Dangler



**Tent Cards:** Su uso es exclusivo para cafeterías *gourmet* y se ubicará del lado izquierdo de la caja registradora consiguiendo que el consumidor sea atraído por degustar de un nuevo producto logrando la compra del mismo.

Figura 4.28 Tent Cards



Elaborado por: Las autoras

## Comunicación OTL

Se desarrollará el tipo de comunicación en línea con el propósito de evaluar y medir la retroalimentación, para alcanzar estos resultados se crearán diferentes redes de comunicación a través de la internet para monitorear e informar a nuestros clientes sobre el producto, la marca, las promociones y a su vez tener una interacción más cercana con los clientes o futuros compradores.

## Redes sociales

### Instagram

Figura 4.29 Redes Sociales Instagram



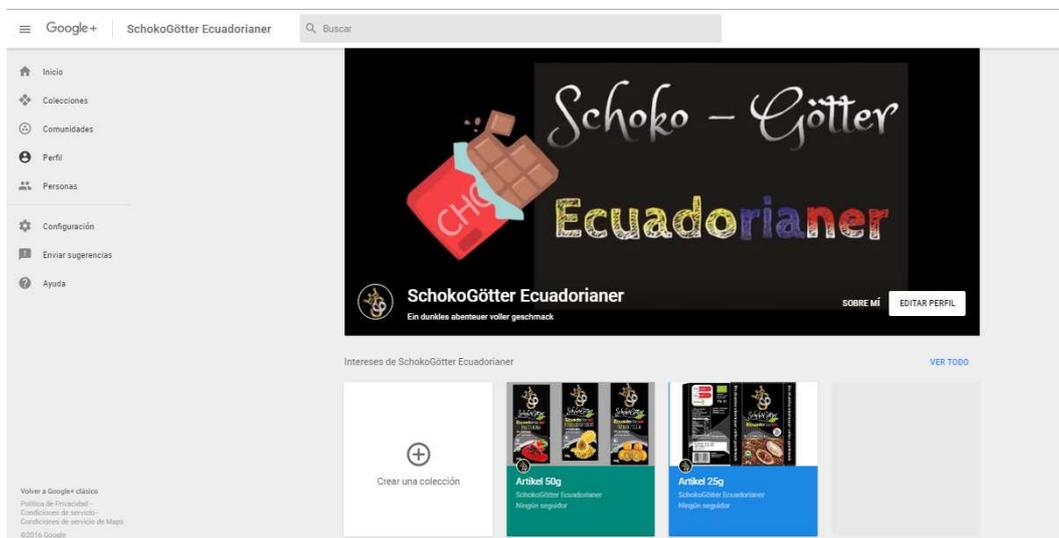
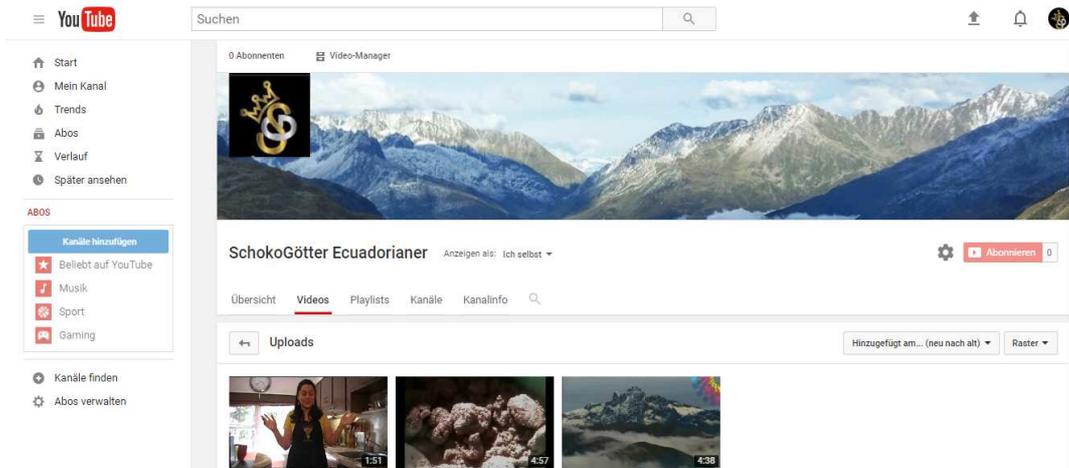
Elaborado por: Las autoras

### **Canal YouTube**

El canal de Youtube constará de una serie de videos donde muestran la transportación de la materia prima proveniente de las diferentes provincias Manabí, Los Ríos, El Oro para la elaboración de nuestra barra de chocolate en la provincia del Guayas.

Por otro lado, también muestra un video sobre la cultura ecuatoriana de cómo viven nuestros principales productores cacaoteros de nuestro país y nuestra vinculación con ellos, donde se los ha capacitado para enseñarles a conocer más sobre el cacao, su peso, cualidades y características como la humedad del fruto el cual es un factor que en muchos casos influye en el precio de los sacos al momento de la transportación.

Figura 4.30 Canal de Youtube SchokoGötter Ecuadorianer



Elaborado por: Las autoras

## Website

Al ingresar a la página web consta en la portada el nombre de la empresa donde se encontrará la opción de seleccionar el idioma ya sea español, inglés y alemán, seguido de un menú sobre la empresa, nuestros productos, comercialización y contáctenos. A su vez al final de la página web se encontrara los enlaces a nuestras redes sociales Facebook, Instragram, correo electrónico.

Figura 4.31 Portada de la pagina web



Elaborado por: Las autoras

En empresa se podrá encontrar información sobre el logotipo y marca.

Figura 4.32 Empresa



Elaborado por: Las autoras.

En productos se detallará información sobre nuestras líneas de 50g y 25g.

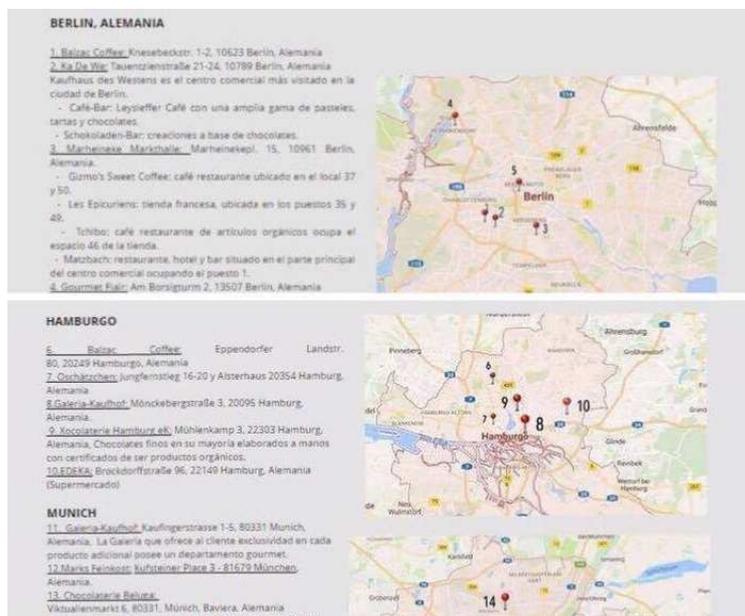
Figura 4.33 Productos de 50 g y 25g



Elaborado por: Las autoras

En el menú comercialización de nuestros productos se podrá encontrar el canal de distribución para detectar nuestra barra de chocolate en los diferentes sectores de Berlín, Hamburgo, Munich seguidos por un mapa el mismo que guiará al punto de comercialización.

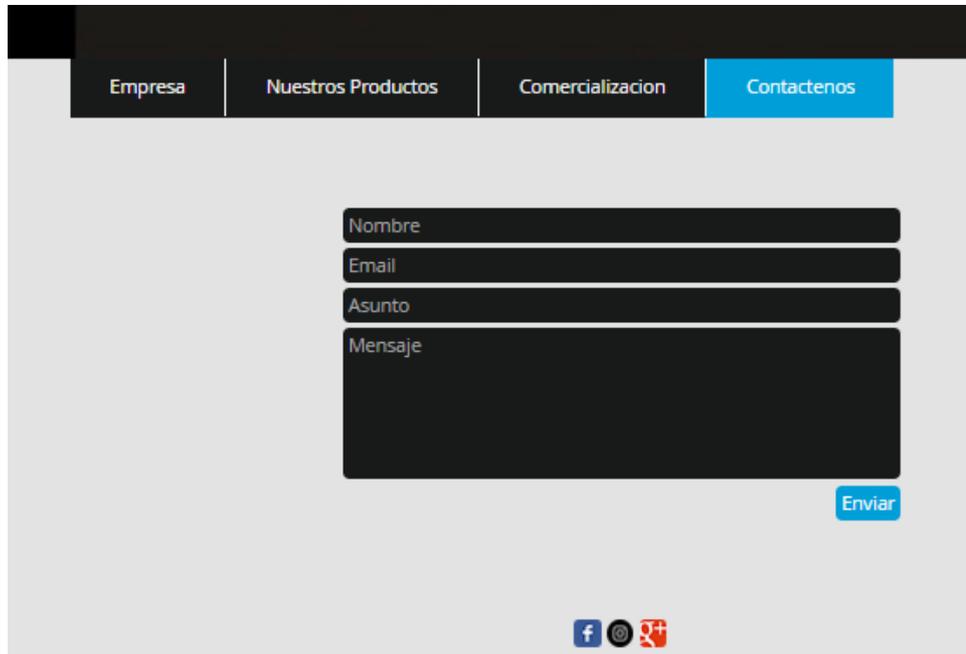
Figura 4.34 Comercialización en Berlin, Munich, Hamburgo



Elaborado por: Las autoras

En el menú contáctenos se despliega la opción de información de contacto, el nombre de la persona, correo electrónico, teléfono, asunto y mensaje.

Figura 4.35 Menú Contáctenos



The image shows a contact form interface. At the top, there is a dark navigation bar with four menu items: 'Empresa', 'Nuestros Productos', 'Comercialización', and 'Contactenos'. The 'Contactenos' item is highlighted in blue. Below the navigation bar, the contact form is centered on a light gray background. It consists of four text input fields stacked vertically, labeled 'Nombre', 'Email', 'Asunto', and 'Mensaje'. To the right of the 'Mensaje' field is a blue button labeled 'Enviar'. At the bottom center of the form area, there are three social media icons: Facebook, Instagram, and YouTube.

Elaborado por: Las autoras

#### 4.7 Conclusión del capítulo

En este capítulo se definen las 4P's, con relación al producto donde se elaborarán tabletas de 50g con sabores de maracuyá, fruti-mora y naranjilla y una tableta de 25g de 75% de cacao puro con un empaque oscuro siguiendo las recomendación de las entrevistas realizadas. El precio se determinó de acuerdo a lo que los consumidores estarían dispuestos a pagar por lo tanto, el PVP de las tabletas de 50g será € 4,50 y la de 25g € 2,50. Respecto a la plaza se distribuirá en cafeterías *gourmet*, supermercados, tiendas de alimentación orgánica y supermercados ecológicos. Finalmente la promoción se llevara a cabo a través de páginas web, canal de Youtube, ferias internacionales, material POP y las promociones de ventas con la entrega de postales en fechas especiales.

## 5 CAPÍTULO: Análisis financiero

### 5.1 Detalle de Ingresos

#### Cálculo de Ingresos Anuales

Se fija como objetivo del plan estratégico comercial alcanzar la venta máxima de 197100 unidades de las barras de chocolate de 50g y 328500 unidades de las de 25g. Para alcanzar la meta se plantea que la venta diaria por cada uno de los 18 centros de distribución sea de 30 y 50 unidades de tabletas de 50g y 25g respectivamente, las mismas que tendrán un precio de venta al público de 4,50€ y 2,50€.

Figura 5.1 Ventas Maximas a alcanzar

<b>Total tiendas</b>	<b>18</b>	
Peso de las tabletas de chocolate	<b>25g</b>	<b>50g</b>
venta diaria por tienda (unidades)	50	30
Total venta diaria (unidades)	900	540
<b>Total venta Anual</b>	<b>328500</b>	<b>197100</b>

Elaborado por: Las autoras

Figura 5.2 Ventas el primer año

<b>Ventas el primer año</b>			
<b>Presentaciones del producto</b>	<b>Unidades vendidas Año</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Venta Anual en €</b>
Barras de 50g	197100	4,50 €	886.950,00 €
Barras de 25g	328500	2,50 €	821.250,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>525600</b>		<b>1.708.200,00 €</b>

Elaborado por: Las autoras

Se planifica el porcentaje de distribución del producto de acuerdo al canal de reparto que fueron seleccionados por la información obtenida tanto en las entrevistas como en informes, donde indica que las cafeterías *gourmet* son lugares decisivos para el comercio de las barras de chocolates dejando a las cadenas masivas de supermercados como última opción.

Figura 5.3 Ventas por canales de distribución

<b>Ventas por canales de distribución</b>			
<b>Canales</b>	<b>Distribución por porcentaje de participación</b>	<b>Venta unitaria por canal Barra de 50g</b>	<b>Venta unitaria por canal Barra de 25g</b>
Cafeterías <i>gourmet</i>	40%	78840	131400
Supermercados ecológicos	30%	59130	98550
Tiendas de alimentación orgánica	20%	39420	65700
Supermercados	10%	19710	32850
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>197100</b>	<b>328500</b>

Elaborado por: Las autoras

Figura 5.4 Cálculo de Ingresos Mensuales 1er y 2do semestre

## 1er Semestre

### INGRESOS

	Crecimiento Mensual Proyectado	4%	5%	6%	6%	7%	7%
	Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Venta de Barras de 50g	Unidades	7884	9855	11826	11826	13797	13797
	Ventas en €	35.478,00 €	44.347,50 €	53.217,00 €	53.217,00 €	62.086,50 €	62.086,50 €
Venta de Barras de 25g	Unidades	13140	16425	19710	19710	22995	22995
	Ventas en €	32.850,00 €	41.062,50 €	49.275,00 €	49.275,00 €	57.487,50 €	57.487,50 €

<b>Total Ventas en €</b>	<b>68.328,00 €</b>	<b>85.410,00 €</b>	<b>102.492,00 €</b>	<b>102.492,00 €</b>	<b>119.574,00 €</b>	<b>119.574,00 €</b>
--------------------------	--------------------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

## 2do Semestre

	Crecimiento Mensual Proyectado	7%	8%	8%	9%	14%	12%	14%	100%
	Meses	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Venta de Barras de 50g	Unidades	13797	15768	15768	17739	27594	23652	27594	197100
	Ventas en €	62.086,50 €	70.956,00 €	70.956,00 €	79.825,50 €	124.173,00 €	106.434,00 €	124.173,00 €	886.950,00 €
Venta de Barras de 25g	Unidades	22995	26280	26280	29565	45990	39420	45990	328500
	Ventas en €	57.487,50 €	65.700,00 €	65.700,00 €	73.912,50 €	114.975,00 €	98.550,00 €	114.975,00 €	821.250,00 €

<b>Total Ventas en €</b>	<b>119.574,00 €</b>	<b>136.656,00 €</b>	<b>136.656,00 €</b>	<b>153.738,00 €</b>	<b>239.148,00 €</b>	<b>204.984,00 €</b>	<b>239.148,00 €</b>	<b>1.708.200,00 €</b>
--------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	-----------------------

Elaborado por: Las autoras

De la cantidad anual en unidades propuesta en el objetivo del plan se calcula las ventas mensuales comenzando en enero con un despacho del 4% que tendrá un crecimiento de 1% hasta el mes de septiembre manteniendo una secuencia de incremento de cada dos meses. En octubre y diciembre se concentrará la venta potencial del producto abarcando el 14%, debido a la importancia de las festividades que se celebran en esas fechas (Oktoberfest, Navidad y Fin de Año). Sin embargo en noviembre la oferta rodea el 12% logrando conseguir resultados óptimos gracias a la

participación en tres ferias internacionales que se desarrollarán tanto en Alemania como en otros países de la Unión Europea.

## 5.2 Detalle de Egresos

### Detalle de Costos

Para determinar el costo por tableta se desarrolla el cálculo respectivo de los componentes del producto y su presentación para la venta que abarca desde la materia prima no procesada hasta el empaque y envoltura. De acuerdo a los datos de las barras de chocolate de 50g se decide manejar un costo máximo ya que los costos de elaboración por cada de una de ellas varía según el ingrediente adicional aunque el PVP será el mismo para los tres con el fin de que no exista diferenciación de precios entre barras sino en gustos y preferencias. Mientras que la barra de 25g se mantiene con un costo de 0,75.

*Figura 5.5 Costo unitario de producción por cada sabor de barra de chocolate*

<b>Peso</b>	<b>Sabores de barras</b>	<b>Costo Unitario</b>
Barra 50g	Maracuyá	1,75
Barra 50g	Naranja	1,65
Barra 50g	Fruti-Mora	1,90
<b>Costo Promedio más alto</b>		<b>1,90</b>
Barra 25g	Raw chocolate	0,75

Elaborado por: Las autoras

*Figura 5.6 Calculo del costo de venta en el primer año por cada producto*

1,90	42%	Costo de ventas 50G	<b>374.490,00 €</b>
0,75	30%	Costo de ventas 25G	<b>246.375,00 €</b>
<b>Costo total de ventas</b>			<b>620.865,00 €</b>

Elaborado por: Las autoras

### 5.3 Detalle de Gastos (Administrativos, Operativos, Logísticos y Comerciales)

Para determinar los porcentajes destinados al área Administrativa, Operativa y Logística se tomaron como referencia varios proyectos investigativos de las universidades (ESPOL, UTE, UDLA) relacionados con el chocolate, donde su porcentaje de proyección varía conforme a la empresa de referencia. Es por ello que se determina una media entre los rangos de selección para definir la proporción que se fijará en cada concepto de gastos.

Figura 5.7 Gastos designados en porcentajes

Gastos	Porcentaje
Gastos Administrativos	16%
Gastos Operacionales	8%
Gastos Logístico	25%

Elaborado por: Las autoras

Con relación a los gastos comerciales se desglosa el programa de actividades que se llevará a cabo en el primer año para promocionar las barras de chocolates, para lo cual es necesario la participación en ferias, creación y mantenimiento de una página web, material POP y promociones de ventas, que están definidos en valores mensuales. Debido a que es un nuevo producto en el mercado Alemán se concentra mayor material publicitario para impulsar la compra de las tabletas, logrando plasmar en la mente del consumidor el nombre, logo y eslogan.

Figura 5.8 Participación en ferias - Año 2016

Mes	FERIAS – 2016	Duración	Precio	Total por mes	Muestra de Producto
Septiembre	ROHVOLUTION	2 días	2.925,00€	2.925,00 €	1.000,00€
Octubre	SALON ZEN & BIO	3 días	4.875,00€	4.875,00 €	1.000,00€
Noviembre	ROHVOLUTION	2 días	2.925,00€	12.675,00€	1.000,00€
	NATURABIO	3 días	4.875,00€		
	BIOCULTURA	3 días	4.875,00€		

Elaborado: por autor(as)

Figura 5.9 Gasto mensual por una Página Web

<b>Gasto en Página Web – Mensual</b>	
Creación	375,00 €
Mantenimiento	69,00 €
Contenido	72,00 €
Administración de Anuncios	350,00 €
Email-Marketing	19,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>885,00 €</b>

Elaborado por: Las autoras

### GASTO EN MATERIAL PUBLICITARIO – MENSUAL

<b>Material POP</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Cabezotes	500	1,00 €	500,00 €
Rompe Tráfico	500	0,50 €	250,00 €
Dangler	500	0,30 €	150,00 €
Tent Cards	500	0,75 €	375,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>1.275,00 €</b>

Elaborado por: Las autoras

Figura 5.10 PROMOCIONES DE VENTAS - POSTALES POR MES DE FESTIVIDAD

<b>Mes</b>	<b>Festividad</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Febrero	Día del Amor y la Amistad	26280	0,25 €	6.570,00 €
Mayo	Día de la Madre	36792	0,25 €	9.198,00 €
Junio	Día del Padre	36792	0,25 €	9.198,00 €
Agosto	Fiestas Patrias del Ecuador	42048	0,25 €	10.512,00 €
Septiembre	Oktoberfest	47304	0,25 €	11.826,00 €
Octubre	Oktoberfest	73584	0,25 €	18.396,00 €
Diciembre	Navidad	36792	0,25 €	9.198,00 €
Diciembre	Fin de Año	36792	0,25 €	9.198,00 €
<b>GASTO TOTAL</b>				<b>84.096,00 €</b>

Elaborado por: Las autoras

#### **5.4 Flujo de Caja Mensual**

Se define el crecimiento mensual proyectado que inicia con 4% y va aumentando secuencialmente en 1% pero a partir de marzo hasta agosto se mantendrá durante dos meses para volver a tener el mismo incremento, en los meses de octubre, noviembre y diciembre abarcarán el 14%, 12% y 14% correspondientemente. Mientras el precio de venta destinadas para las barras de chocolates son de 4,50€ las de 50g y 2,50€ las de 25g.

El costo de venta asignado para las tabletas de 50g es el promedio máximo de los tres sabores (naranja, maracuyá y fresa-mora), por otro lado las tabletas de 25g es de 0,75. En lo que respecta a gastos administrativos, operativos, logísticos y comerciales se estipula conforme a datos obtenidos en investigaciones posteriores.

Desde el inicio del primer mes se registra ganancias, las mismas que se mantienen pero en distinta proporción de acuerdo a las ventas generadas en el mes y los gastos que se han ido generando en relación a la promoción del producto, el mismo que varía de acuerdo a las necesidades de introducción.

*Figura 5.11 PROYECCIONES MENSUALES DE INGRESOS EN EL PRIMER AÑO - 2016*

**INGRESOS**

	Crecimiento Mensual Proyectado	4%	5%	6%	6%	7%	7%	8%	8%	9%	14%	12%	14%	100%
	Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Venta de Barras de 50g	Unidades	7884	9855	11826	11826	13797	13797	15768	15768	17739	27594	23652	27594	197100
	Ventas en €	35.478,00 €	44.347,50 €	53.217,00 €	53.217,00 €	62.086,50 €	62.086,50 €	70.956,00 €	70.956,00 €	79.825,50 €	124.173,00 €	106.434,00 €	124.173,00 €	886.950,00 €

Venta de Barras de 25g	Unidades	13140	16425	19710	19710	22995	22995	26280	26280	29565	45990	39420	45990	328500
	Ventas en €	32.850,00 €	41.062,50 €	49.275,00 €	49.275,00 €	57.487,50 €	57.487,50 €	65.700,00 €	65.700,00 €	73.912,50 €	114.975,00 €	98.550,00 €	114.975,00 €	821.250,00 €

<b>Total Ventas en €</b>	<b>68.328,00 €</b>	<b>85.410,00 €</b>	<b>102.492,00 €</b>	<b>102.492,00 €</b>	<b>119.574,00 €</b>	<b>119.574,00 €</b>	<b>136.656,00 €</b>	<b>136.656,00 €</b>	<b>153.738,00 €</b>	<b>239.148,00 €</b>	<b>204.984,00 €</b>	<b>239.148,00 €</b>	<b>1.708.200,00 €</b>
--------------------------	--------------------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	-----------------------

**COSTO DE VENTA**

1,90	42%	Costo de ventas 50G	14.979,60 €	18.724,50 €	22.469,40 €	22.469,40 €	26.214,30 €	26.214,30 €	29.959,20 €	29.959,20 €	33.704,10 €	52.428,60 €	44.938,80 €	52.428,60 €	374.490,00 €
0,75	30%	Costo de ventas 25G	9.855,00 €	12.318,75 €	14.782,50 €	14.782,50 €	17.246,25 €	17.246,25 €	19.710,00 €	19.710,00 €	22.173,75 €	34.492,50 €	29.565,00 €	34.492,50 €	246.375,00 €
		<b>Costo total de ventas</b>	<b>24.834,60 €</b>	<b>31.043,25 €</b>	<b>37.251,90 €</b>	<b>37.251,90 €</b>	<b>43.460,55 €</b>	<b>43.460,55 €</b>	<b>49.669,20 €</b>	<b>49.669,20 €</b>	<b>55.877,85 €</b>	<b>86.921,10 €</b>	<b>74.503,80 €</b>	<b>86.921,10 €</b>	<b>620.865,00 €</b>

<b>Margen Bruto</b>	<b>43.493,40 €</b>	<b>54.366,75 €</b>	<b>65.240,10 €</b>	<b>65.240,10 €</b>	<b>76.113,45 €</b>	<b>76.113,45 €</b>	<b>86.986,80 €</b>	<b>86.986,80 €</b>	<b>97.860,15 €</b>	<b>152.226,90 €</b>	<b>130.480,20 €</b>	<b>152.226,90 €</b>	<b>1.087.335,00 €</b>
---------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	-----------------------

**GASTOS**

16%	Gastos Administrativos	10.932,48 €	13.665,60 €	16.398,72 €	16.398,72 €	19.131,84 €	19.131,84 €	21.864,96 €	21.864,96 €	24.598,08 €	38.263,68 €	32.797,44 €	38.263,68 €	273.312,00 €
8%	Gastos Operacionales	5.466,24 €	6.832,80 €	8.199,36 €	8.199,36 €	9.565,92 €	9.565,92 €	10.932,48 €	10.932,48 €	12.299,04 €	19.131,84 €	16.398,72 €	19.131,84 €	136.656,00 €
25%	Gastos Logísticos	17.082,00 €	21.352,50 €	25.623,00 €	25.623,00 €	29.893,50 €	29.893,50 €	34.164,00 €	34.164,00 €	38.434,50 €	59.787,00 €	51.246,00 €	59.787,00 €	427.050,00 €

<b>Gastos Comerciales</b>	2.160,00 €	7.455,00 €	885,00 €	885,00 €	11.358,00 €	10.083,00 €	885,00 €	11.397,00 €	17.911,00 €	25.156,00 €	14.560,00 €	20.556,00 €	<b>123.291,00 €</b>
Participación en ferias									2.925,00 €	4.875,00 €	12.675,00 €		20.475,00 €
Muestra de producto									1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €		3.000,00 €
Website (creación y mantenimiento)	885,00 €	885,00 €	885,00 €	885,00 €	885,00 €	885,00 €	885,00 €	885,00 €	885,00 €	885,00 €	885,00 €	885,00 €	10.620,00 €
Material P.O.P.	1.275,00 €				1.275,00 €				1.275,00 €			1.275,00 €	5.100,00 €
Promociones de venta		6.570,00 €			9.198,00 €	9.198,00 €		10.512,00 €	11.826,00 €	18.396,00 €		18.396,00 €	84.096,00 €
Impresión de postales		6.570,00 €			9.198,00 €	9.198,00 €		10.512,00 €	11.826,00 €	18.396,00 €		18.396,00 €	

<b>Total Gastos en €</b>	<b>35.640,72 €</b>	<b>49.305,90 €</b>	<b>51.106,08 €</b>	<b>51.106,08 €</b>	<b>69.949,26 €</b>	<b>68.674,26 €</b>	<b>67.846,44 €</b>	<b>78.358,44 €</b>	<b>93.242,62 €</b>	<b>142.338,52 €</b>	<b>115.002,16 €</b>	<b>137.738,52 €</b>	<b>960.309,00 €</b>
--------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

	<b>Utilidad Antes de Participación</b>	<b>7.852,68 €</b>	<b>5.060,85 €</b>	<b>14.134,02 €</b>	<b>14.134,02 €</b>	<b>6.164,19 €</b>	<b>7.439,19 €</b>	<b>19.140,36 €</b>	<b>8.628,36 €</b>	<b>4.617,53 €</b>	<b>9.888,38 €</b>	<b>15.478,04 €</b>	<b>14.488,38 €</b>	<b>127.026,00 €</b>
<b>15%</b>	Participación de Trabajadores	1.177,90 €	759,13 €	2.120,10 €	2.120,10 €	924,63 €	1.115,88 €	2.871,05 €	1.294,25 €	692,63 €	1.483,26 €	2.321,71 €	2.173,26 €	<b>19.053,90 €</b>
	<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>6.674,78 €</b>	<b>4.301,72 €</b>	<b>12.013,92 €</b>	<b>12.013,92 €</b>	<b>5.239,56 €</b>	<b>6.323,31 €</b>	<b>16.269,31 €</b>	<b>7.334,11 €</b>	<b>3.924,90 €</b>	<b>8.405,12 €</b>	<b>13.156,33 €</b>	<b>12.315,12 €</b>	<b>107.972,10 €</b>
<b>22%</b>	Impuesto a la Renta	1.468,45 €	946,38 €	2.643,06 €	2.643,06 €	1.152,70 €	1.391,13 €	3.579,25 €	1.613,50 €	863,48 €	1.849,13 €	2.894,39 €	2.709,33 €	<b>23.753,86 €</b>
	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>5.206,33 €</b>	<b>3.355,34 €</b>	<b>9.370,86 €</b>	<b>9.370,86 €</b>	<b>4.086,86 €</b>	<b>4.932,18 €</b>	<b>12.690,06 €</b>	<b>5.720,60 €</b>	<b>3.061,42 €</b>	<b>6.556,00 €</b>	<b>10.261,94 €</b>	<b>9.605,80 €</b>	<b>84.218,24 €</b>

## 5.5 Estado de Resultado proyectado a cinco años

Figura 5.12 ESTADOS DE RESULTADO PROYECTADO A CINCO AÑOS

Año		2016	2017	2018	2019	2020
<b>Crecimiento Anual Proyectado</b>			<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>
Venta de Barras de 50g	Unidades	197100	216810	249332	299198	359037
	Ventas en €	886.950,00 €	975.645,00 €	1.121.991,75 €	1.346.390,10 €	1.615.668,12 €

Venta de Barras de 25g	Unidades	328500	361350	415553	498663	598396
	Ventas en €	821.250,00 €	903.375,00 €	1.038.881,25 €	1.246.657,50 €	1.495.989,00 €

<b>Total Ventas en €</b>	<b>1.708.200,00 €</b>	<b>1.879.020,00 €</b>	<b>2.160.873,00 €</b>	<b>2.593.047,60 €</b>	<b>3.111.657,12 €</b>
--------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

	<b>Inflación</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	
Costo de ventas 50G		374.490,00 €	432.535,95 €	522.287,16 €	658.081,82 €	829.183,09 €
Costo de ventas 25G		246.375,00 €	284.563,13 €	343.609,97 €	432.948,57 €	545.515,19 €
<b>Costo total de ventas</b>		<b>620.865,00 €</b>	<b>717.099,08 €</b>	<b>865.897,13 €</b>	<b>1.091.030,39 €</b>	<b>1.374.698,29 €</b>

<b>Margen Bruto</b>	<b>1.087.335,00 €</b>	<b>1.161.920,93 €</b>	<b>1.294.975,87 €</b>	<b>1.502.017,21 €</b>	<b>1.736.958,83 €</b>
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

16%	<b>Gastos Administrativos</b>	273.312,00 €	286.977,60 €	301.326,48 €	316.392,80 €	332.212,44 €
8%	<b>Gastos Operacionales</b>	136.656,00 €	150.321,60 €	172.869,84 €	207.443,81 €	248.932,57 €
25%	<b>Gastos Logísticos</b>	427.050,00 €	469.755,00 €	540.218,25 €	648.261,90 €	777.914,28 €
	<b>Gastos Comerciales</b>	123.291,00 €	124.003,80 €	102.276,36 €	97.066,56 €	107.370,73 €
	Participación en ferias	20.475,00 €	16.575,00 €	6.825,00 €	5.850,00 €	13.600,00 €
	Muestra de Productos	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
	Website (creación y mantenimiento)	10.620,00 €	10.620,00 €	10.620,00 €	6.120,00 €	6.120,00 €
	Material P.O.P.	5.100,00 €	5.508,00 €	5.304,00 €	5.569,20 €	5.012,20 €
	Promociones de venta	84.096,00 €	88.300,80 €	76.527,36 €	76.527,36 €	79.588,45 €

<b>Total Gastos en €</b>	<b>960.309,00 €</b>	<b>1.031.058,00 €</b>	<b>1.116.690,93 €</b>	<b>1.269.165,07 €</b>	<b>1.466.430,03 €</b>
--------------------------	---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

	<b>Utilidad Antes de Participación</b>	127.026,00 €	130.862,93 €	178.284,94 €	232.852,14 €	270.528,80 €
15%	Participación de Trabajadores	19.053,90 €	19.629,44 €	26.742,74 €	34.927,82 €	40.579,32 €
	<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	107.972,10 €	111.233,49 €	151.542,20 €	197.924,32 €	229.949,48 €
22%	Impuesto a la Renta	23.753,86 €	24.471,37 €	33.339,28 €	43.543,35 €	50.588,89 €
	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>84.218,24 €</b>	<b>86.762,12 €</b>	<b>118.202,91 €</b>	<b>154.380,97 €</b>	<b>179.360,60 €</b>

Elaborado por: Las autoras

El estado de resultado que se proyecta para los próximos cinco años registra un crecimiento de 10% en el año 2017 y tiene un constante aumento de 5% para los dos años posteriores manteniéndose este último para el año 2020 con un 20%. El motivo por el cual se dispararon las ventas se debe a la ampliación en la variedad de productos ya sea con la creación de uno nuevo o con la innovación de sabores para las barras de chocolate; también por la expansión en los canales de distribución. Todos los ingresos se calcularán con el mismo precio del año 2016, para lo cual se espera que se mantengan durante los primeros cinco años de labor.

En sus costos se recalca el aumento de 5% ya que se examina que es el porcentaje de inflación que se fija por el gobierno para los próximos cinco años. Con relación a los gastos administrativos, operativos y logísticos se mantendrán los porcentajes que son deducidos del total de ingresos, siendo los gastos administrativos, gastos fijos con un incremento porcentual del 5% anual por tema inflacionario. Los gastos comerciales se ajustarán a las necesidades de marketing del producto.

Se señala que durante los próximos cinco años se continuará obteniendo ganancias de forma creciente.

**5.6 Marketing ROI**

*Figura 5.13 Marketign ROI*

<b>Marketing ROI=</b> $\frac{\text{Margen Bruto} - \text{Gastos de Publicidad}}{\text{Gastos de Publicidad}}$
---

Elaborado por: Las autoras

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
<b>MKT ROI ANUAL</b>	<b>7,82</b>	<b>8,37</b>	<b>11,66</b>	<b>14,47</b>	<b>15,18</b>

Elaborado por: Las autoras

Para la introducción de las barras de chocolate al mercado Alemán se destinará para gastos publicitarios el primer y segundo año el 7% del total de ingresos y periódicamente a partir del 2018 disminuirá en 1% hasta llegar al año 2020. Se prevé que los dos primero años el retorno sobre los gastos de mercadeo sea de 8€ pero a

partir del año 2018 habrá un desarrollo más notable hasta alcanzar 15,18€ en el año 2020. Si bien es cierto, los gastos de marketing no garantizan la totalidad de las ventas, se espera un rendimiento más eficiente de dichos esfuerzos de mercadeo, en los años siguientes.

### Análisis de Sensibilidad

Se proyecta en el estado de resultado de cinco años tres escenarios, el pesimista donde el porcentaje de crecimiento alcanza apenas el 5% en cada período, el marco optimista que pronostica un incremento de venta de 30% cada año y el contexto medio que aumenta en su primera actividad en un 10% hasta llegar al quinto años en un 20%.

Este análisis de sensibilidad permite detectar que el proyecto es factible y que no se ve afectado en ninguno de los escenarios, ya que en cada año se percibe utilidades pero en diferentes aportes monetarios.

Figura 5.14 ESTADO DE RESULTADO A CINCO AÑOS - ESCENARIO PESIMISTA

Año		2016	2017	2018	2019	2020
<b>Crecimiento Anual Proyectado</b>			5%	5%	5%	5%
<b>Venta de Barras de 50g</b>	Unidades	197100	206955	217303	228168	239576
	Ventas en €	886.950,00 €	931.297,50 €	977.862,38 €	1.026.755,49 €	1.078.093,27 €
<b>Venta de Barras de 25g</b>	Unidades	328500	344925	362171	380280	399294
	Ventas en €	821.250,00 €	862.312,50 €	905.428,13 €	950.699,53 €	998.234,51 €
<b>Total Ventas en €</b>		<b>1.708.200,00 €</b>	<b>1.793.610,00 €</b>	<b>1.883.290,50 €</b>	<b>1.977.455,03 €</b>	<b>2.076.327,78 €</b>
<b>Inflación</b>			5%	5%	5%	5%
Costo de ventas 50G		374.490,00 €	412.875,23 €	455.194,94 €	501.852,42 €	553.292,29 €
Costo de ventas 25G		246.375,00 €	271.628,44 €	299.470,35 €	330.166,06 €	364.008,08 €
<b>Costo total de ventas</b>		<b>620.865,00 €</b>	<b>684.503,66 €</b>	<b>754.665,29 €</b>	<b>832.018,48 €</b>	<b>917.300,37 €</b>
<b>Margen Bruto</b>		<b>1.087.335,00 €</b>	<b>1.109.106,34 €</b>	<b>1.128.625,21 €</b>	<b>1.145.436,55 €</b>	<b>1.159.027,40 €</b>
16%	<b>Gastos Administrativos</b>	273.312,00 €	286.977,60 €	301.326,48 €	316.392,80 €	332.212,44 €
8%	<b>Gastos Operacionales</b>	136.656,00 €	143.488,80 €	150.663,24 €	158.196,40 €	166.106,22 €

25%	<b>Gastos Logísticos</b>	427.050,00 €	448.402,50 €	470.822,63 €	494.363,76 €	519.081,94 €
	<b>Gastos Comerciales</b>	123.291,00 €	124.003,80 €	102.276,36 €	97.066,56 €	107.370,73 €
	Participación en ferias	20.475,00 €	16.575,00 €	6.825,00 €	5.850,00 €	13.650,00 €
	Muestra de Productos	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
	Website (creación y mantenimiento)	10.620,00 €	10.620,00 €	10.620,00 €	6.120,00 €	6.120,00 €
	Material P.O.P.	5.100,00 €	5.508,00 €	5.304,00 €	5.569,20 €	5.012,20 €
	Promociones de venta	84.096,00 €	88.300,80 €	76.527,36 €	76.527,36 €	79.588,45 €

<b>Total Gastos en €</b>	<b>960.309,00 €</b>	<b>1.002.872,70 €</b>	<b>1.025.088,71 €</b>	<b>1.066.019,52 €</b>	<b>1.124.771,34 €</b>
--------------------------	---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

	<b>Utilidad Antes de Participación</b>	127.026,00 €	106.233,64 €	103.536,51 €	79.417,02 €	34.256,06 €
15%	Participación de Trabajadores	19.053,90 €	15.935,05 €	15.530,48 €	11.912,55 €	5.388,41 €
	<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	107.972,10 €	90.298,59 €	88.006,03 €	67.504,47 €	29.177,65 €
22%	Impuesto a la Renta	23.753,86 €	19.865,69 €	19.361,33 €	14.850,98 €	6.405,88 €
	<b>UTILIDAD NETA €</b>	<b>84.218,24 €</b>	<b>70.432,90 €</b>	<b>68.644,70 €</b>	<b>52.653,49 €</b>	<b>22.711,77 €</b>
	<b>UTILIDAD NETA EN \$</b>	<b>\$ 95.431,43</b>	<b>\$ 79.810,65</b>	<b>\$ 77.784,36</b>	<b>\$ 59.664,01</b>	<b>\$ 25.735,71</b>

<b>MKT ROI ANUAL</b>	<b>7,82</b>	<b>7,94</b>	<b>10,04</b>	<b>10,80</b>	<b>9,79</b>
----------------------	-------------	-------------	--------------	--------------	-------------

Elaborado: por autor(as)

Figura 5.15 FLUJO DE CAJA PROYECTADO A CINCO AÑOS - ESCENARIO OPTIMISTA

Año		2016	2017	2018	2019	2020
<b>Crecimiento Anual Proyectado</b>			<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>
<b>Venta de Barras de 50g</b>	Unidades	197100	256230	333099	433029	562937
	Ventas en €	886.950,00 €	1.153.035,00 €	1.498.945,50 €	1.948.629,15 €	2.533.217,90 €
<b>Venta de Barras de 25g</b>	Unidades	328500	427050	555165	721715	938229
	Ventas en €	821.250,00 €	1.067.625,00 €	1.387.912,50 €	1.804.286,25 €	2.345.572,13 €
<b>Total Ventas en €</b>		<b>1.708.200,00 €</b>	<b>2.220.660,00 €</b>	<b>2.886.858,00 €</b>	<b>3.752.915,40 €</b>	<b>4.878.790,02 €</b>
<b>Inflación</b>			<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
Costo de ventas 50G		374.490,00 €	511.178,85 €	697.759,13 €	952.441,21 €	1.300.082,26 €
Costo de ventas 25G		246.375,00 €	336.301,88 €	459.052,06 €	626.606,06 €	855.317,27 €
<b>Costo total de ventas</b>		<b>620.865,00 €</b>	<b>847.480,73 €</b>	<b>1.156.811,19 €</b>	<b>1.579.047,27 €</b>	<b>2.155.399,53 €</b>
<b>Margen Bruto</b>		<b>1.087.335,00 €</b>	<b>1.373.179,28 €</b>	<b>1.730.046,81 €</b>	<b>2.173.868,13 €</b>	<b>2.723.390,49 €</b>

16%	<b>Gastos Administrativos</b>	273.312,00 €	286.977,60 €	301.326,48 €	316.392,80 €	332.212,44 €
8%	<b>Gastos Operacionales</b>	136.656,00 €	177.652,80 €	230.948,64 €	300.233,23 €	390.303,20 €
25%	<b>Gastos Logísticos</b>	427.050,00 €	555.165,00 €	721.714,50 €	938.228,85 €	1.219.697,51 €
	<b>Gastos Comerciales</b>	123.291,00 €	124.003,80 €	102.276,36 €	97.066,56 €	107.370,73 €
	Participación en ferias	20.475,00 €	16.575,00 €	6.825,00 €	5.850,00 €	13.650,00 €
	Muestra de Productos	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
	Website (creación y mantenimiento)	10.620,00 €	10.620,00 €	10.620,00 €	6.120,00 €	6.120,00 €
	Material P.O.P.	5.100,00 €	5.508,00 €	5.304,00 €	5.569,20 €	5.012,20 €
	Promociones de venta	84.096,00 €	88.300,80 €	76.527,36 €	76.527,36 €	79.588,45 €

<b>Total Gastos en €</b>	<b>960.309,00 €</b>	<b>1.143.799,20 €</b>	<b>1.356.265,98 €</b>	<b>1.651.921,45 €</b>	<b>2.049.583,89 €</b>
--------------------------	---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

	<b>Utilidad Antes de Participación</b>	127.026,00 €	229.380,08 €	373.780,83 €	521.946,68 €	673.806,61 €
15%	Participación de Trabajadores	19.053,90 €	34.407,01 €	56.067,12 €	78.292,00 €	101.070,99 €
	<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	107.972,10 €	194.973,06 €	317.713,71 €	443.654,68 €	572.735,62 €
22%	Impuesto a la Renta	23.753,86 €	42.894,07 €	69.897,02 €	97.604,03 €	126.001,84 €
	<b>UTILIDAD NETA EN €</b>	<b>84.218,24 €</b>	<b>152.078,99 €</b>	<b>247.816,69 €</b>	<b>346.050,65 €</b>	<b>446.733,78 €</b>
	<b>UTILIDAD NETA EN \$</b>	<b>\$ 95.431,43</b>	<b>\$ 172.327,46</b>	<b>\$ 280.812,11</b>	<b>\$ 392.125,38</b>	<b>\$ 506.213,91</b>

<b>MKT ROI ANUAL</b>	<b>7,82</b>	<b>10,07</b>	<b>15,92</b>	<b>21,40</b>	<b>24,36</b>
----------------------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Elaborado por: Las autoras

## 5.7 Conclusión del análisis financiero

Acorde al flujo de caja proyectado en cinco años se determina que el proyecto es factible y se percibe constantemente ingresos a partir del primer año con un crecimiento de ventas de 10% que va aumentando 5% hasta el año 2019 manteniendo ese último valor en el 2020. A su vez, en los años 2018 y 2019 sobresale mayor utilidad neta con un 21% con relación al primer año de comercio (2017).

## CONCLUSIONES

- El gobierno ecuatoriano liderado por el Eco. Rafael Correa impulsa el cambio de la matriz productiva apoyando así a los proyectos que tienen un mayor enfoque a la producción y a la industria local con valor añadido.
- Se identifica la necesidad de crear una barra de chocolate que mantenga los valores nutricionales y además contenga un ingrediente extra (fruta exótica del país productor) que aporte a su cultura saludable con poderes antioxidantes ya que Alemania es considerado el cuarto país de mayor consumo de chocolate.
- Los resultados de la investigación indican que la República Federal de Alemania abarcan la mayor parte del mercado *bio* de Europa, es por ello la exigencia de producir un chocolate que posea dicha certificación, ya que el consumidor busca un producto sano que no contenga alteraciones químicas desde la cosecha del fruto hasta la elaboración; por esa razón el requerimiento de producir un chocolate que posea un rango de 65% a 75% de cacao debido al sabor y calidad que éste proporciona al producto.
- Conforme al análisis de la matriz EFI y EFE que se proyecta en la matriz McKinsey se determina que la estrategia a seguir es de Perfil Bajo, para lo cual hay que tener en cuenta la competencia agresiva y el entorno de mercado que es favorable para introducir el producto.
- Se identifica que el competidor directo de las tabletas de chocolates son las barras de la marca PACARI según el análisis de competitividad que resalta una carencia en la participación en el mercado y la lealtad de cliente.
- El producto, empaque y marca fueron diseñados con base a los gustos y preferencias de la población alemana, por ese motivo las barras de chocolate tendrán un tamaño de presentación de 25g y 50g donde la primera está compuesta de cacao puro y la segunda incluirá sabores de frutas exóticas (maracuyá, naranjilla y fresa-mora). Además, se llevaron a cabo las recomendaciones brindadas acerca de los canales de distribución en lo que abarca a cafeterías *gourmet*, supermercados ecológicos, tiendas de alimentación orgánica y supermercados. Asimismo, el precio es comparado

con la competencia por lo que se determina un valor de 4,50€ para las tabletas de 50g y 2,50€ para las de 25g. Finalmente, con relación a las promociones se busca profundizar el turismo en el Ecuador y permitir al consumidor conocer de los paisajes también se realizarán ferias internacionales en Alemania y otros países de Europa.

- Los dos productos se direccionan a dos perfiles de consumidores distintos. Las barras de 50g de maracuyá, naranjilla y fresa-mora se dirigen a personas innovadoras que buscan nuevas experiencias de sabores y las barras de 25g (cacao puro) a una línea de *coffee-makers*.
- Vinculado al análisis financiero se determina que el proyecto es beneficioso y desde el primer año se conseguirá una rentabilidad de 84218,24 € que permanecerá en constante crecimiento en los siguientes cinco años.

## RECOMENDACIONES

- Diversificar los sabores de las barras de chocolate de acuerdo a los gustos de la población alemana, los mismos que en la entrevista indicaron también una inclinación por plantas medicinales (hierbaluisa, cedrón, manzanilla entre otros) como ingrediente adicional.
- Conservar el rango de amargura de 65% a 75% de cacao puro fino de aroma que es agradable al paladar del consumidor.
- Ampliar los canales de distribución del producto en distintos Estados Federales de Alemania por motivo de un periódico aumento en la demanda de chocolates orgánicos.
- Mantener en constante actualización la página web, las redes sociales (Facebook e Instagram) y el canal de YouTube debido a que son las principales fuentes de comunicación entre la empresa y los clientes.
- Implementar como estrategia de publicidad las degustaciones en el punto de venta con personal capacitado que proporcione información sobre las características y ventajas del chocolate con el fin de educar al consumidor para desarrollar así nuevas oportunidades de compra.
- Cumplir con las exigencias de los certificados ecológicos para adherirlo en el empaque

## REFERENCIAS

- Amador , S., & Romano, J. (2007). *Manual del Nuevo Plan General Contable 2007*. Centro Estudios Financieros (CEF).
- Anecacao. (2015). *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao*. Recuperado el 21 de Mayo de 2016, de Anecacao Web Site: <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao. (2015). *Anecacao*. Obtenido de Anecacao Web Site : <http://www.anecacao.com/index.php/es/quienes-somos/historia-del-cacao.html>
- Carrillo, L. (14 de Abril de 2004). *Análisis de sensibilidad para un proyecto empresarial*. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de Gestipolis Web Site: <http://www.gestipolis.com/analisis-sensibilidad-proyecto-empresarial/>
- Castro, N. (25 de Mayo de 2016). *SNACKS: Tendencias Saludables en Alemania*. Recuperado el 10 de Junio de 2016, de ProEcuador - Oficina Comercial del Ecuador en Alemania: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/Bolet%C3%ADn-de-Inteligencia-Comercial-OCE-Hamburgo-Mayo-2016-SI.pdf>
- Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2009). *Marketing Internacional* . México: Mc Graw Hill .
- Central Intelligence Agency. (2016). *Economy* . Obtenido de CIA Web Site : <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
- Centro de Investigaciones Económicas (CIE). (2014). El análisis PEST aplicado a un territorio. Caso del barrio Pisulí en Quito . *Valor Agregado* , s/f.
- Cerda, H. (1993). *Los elementos de la investigación* . Bogotá: El Buho .
- CreceNegocios . (5 de Marzo de 2012). *El Estado de Resultados*. Obtenido de CreceNegocios Web Site : <http://www.crecenegocios.com/el-estado-de-resultados/>
- CreceNegocios. (13 de Abril de 2015). *CreceNegocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Cruz, D., Pérez, S., & Quiroz, L. (2012). *Análisis de sensibilidad de indicadores financieros en la evaluación de inversiones en Mipymes*. Obtenido de UAEH Web Site: [http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5508/analisis\\_de\\_sensibilidad.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5508/analisis_de_sensibilidad.pdf)
- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones . (2012). *PROECUADOR*. Obtenido de PROECUADOR WEB SITE : [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU\\_PPM2012\\_CACAO\\_ALEMANIA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_CACAO_ALEMANIA.pdf)

- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2012). *PROECUADOR*. Obtenido de PROECUADOR WEB SITE : [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU\\_PPM2012\\_CACAO\\_ALEMANIA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_CACAO_ALEMANIA.pdf)
- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2013). *Proecuador*. Obtenido de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/PROEC\\_AS2013\\_CACAO.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/PROEC_AS2013_CACAO.pdf)
- Ecuador Costa Aventura* . (2013). Obtenido de La ruta del cacao: [http://ecuadorcostaaventura.com/cacao\\_mapa.html](http://ecuadorcostaaventura.com/cacao_mapa.html)
- El Universo . (30 de Diciembre de 2014). Reglamento para preferencias con la Unión Europea en vigencia desde el jueves. *Diario El Universo*, pág. sf. .
- Embajada de Alemania. (sf.). *Economía en Alemania*. Obtenido de Embajada de Alemania Web Site: [http://www.embajadadealemania.org/pages/economia.php#.V1RLy\\_nhDIU](http://www.embajadadealemania.org/pages/economia.php#.V1RLy_nhDIU)
- Exportaciones Turismo Inversión Marca País. (3 de Mayo de 2016). *ProColombia*. Recuperado el 24 de Mayo de 2016, de ProColombia Web site: <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustrial/los-chocolates-y-derivados-del-cacao-son-parte-de-la-cultura-alimenticia-alemana>
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2006 ).
- FinanzasPrácticas. (2000 - 2016). *Análisis de sensibilidad*. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de finanzasprácticas Web Site: <http://www.finanzaspracticas.com.co/finanzaspersonales/presupuestar/personales/analisis.php>
- FinanzasPrácticas. (sf.). *Análisis de sensibilidad*. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de finanzasprácticas Web Site: <http://www.finanzaspracticas.com.co/finanzaspersonales/presupuestar/personales/analisis.php>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México : PEARSON.
- Guerrero, G. (2014). El Cacao ecuatoriano Su historia empezó antes del siglo XV. *Revista Líderes*, s/f.
- Guzmán, J. (19 de Julio de 2005). Cacao CCN-51 se reconoce como de alta productividad. *Diario El Universo*, pág. <http://www.eluniverso.com/2005/07/19/0001/9/2D498EAC6A2C48F5B794AFA40F1F83E0.html>.
- Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales - competencia en el mercado global*. México: Mc Graw Hill.
- Ingold, P. (1995). *Guía Operacional de la publicidad de las empresas* .
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2014). *ProEcuador* . Obtenido de ProEcuador Web Site : <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/10/Parte-I-Informaci%C3%B3n-de-mercado-Chocolate-en-Alemania.pdf>

- Jimenez, W. (16 de Abril de 2012). *Estados Financieros* . Obtenido de Gestipolis Web Site : <http://www.gestipolis.com/el-estado-de-resultados-o-de-perdidas-y-ganancias/>
- Kotler , P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*.
- Kotler, P. (2012). *Fundamentos de marketing* .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing 4ta edición* . México: Pearson .
- Kumar , V. (sf.). *Herramientas para el Éxito en Mercados Extranjeros*. Recuperado el 28 de Mayo de 2016, de Segmento.itam:  
<http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Herramientas%20para%20el%20Exito%20en%20Mercados%20Extranjeros.PDF>
- Lambin, J. J. (2009). *Dirección de Marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado*.
- Lindt Company . (2015 ). *La historia del chocolate Lindt* . Obtenido de Lindt Web Site : <http://www.lindt.es/el-mundo-de-lindt/about-lindt/la-historia-del-chocolate-lindt/>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson.
- Ministerio de Comercio Exterior . (Diciembre de 2014). *El Acuerdo Comercial Ecuador - Unión Europea*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior Web Site : <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/CARTILLA-UNION-EUROPEA-1.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior. (8 de Febrero de 2013). *PROEcuador*. Obtenido de PROEcuador WEB SITE : <http://www.proecuador.gob.ec/2013/02/08/el-cacao-ecuatoriano-seduca-a-los-alemanes/>
- Ministerio Federal de Agricultura de Alemania*. (s.f.). Obtenido de <http://www.bmelv.de/SharedDocs/Standardartikel/EN/International/Sustainable-CocoaForum.html>
- Mondelez International . (2015). *Historia* . Obtenido de Milka Web Site : <https://www.milka.es/marca/historia>
- Moreno, P. (17 de Mayo de 2012). *Mis blogs*. Recuperado el 24 de Mayo de 2016, de Blogger Web Site: <http://augecacaotero.blogspot.com/>
- Muñiz, R. (2014). *Marketing Siglo XXI*. Centro de Estudios Financieros .
- Ochoa, K. (23 de Diciembre de 2015). Ecuador escoge Alemania para dar un gran salto en la promoción de su cacao. *Diario Metro Ecuador*, pág. s/f. Recuperado el 24 de Mayo de 2016
- Páez, L. (2015). *Ecuador Tierra del Cacao*. Quito: Tramaediciones.

*Plan estratégico y operativo* . (s.f.). Obtenido de La estrategia del Marketing:  
<http://www.contenidos.campuslearning.es/contenidos/375/curso/pdf/FICHA-PMOC-U2-A1-D1-SABER%20M%C3%81S%20N%C2%BA%201.pdf>

Porter. (1980). *Fuerzas Competitivas* . En Porter.

Ritter Sport . (2016). *Historia*. Obtenido de Ritter Sport Web Site: [http://www.ritter-sport.de/en\\_US/Family-business-values/history.html](http://www.ritter-sport.de/en_US/Family-business-values/history.html)

Schiffman, L., & Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del Consumidor* . México: Pearson .

Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva. (2013). *Diagnóstico de la Cadena Productiva del Cacao en el Ecuador*. Quito: EditorialOx.

Solomon, M. (2008). *Comportamiento del consumidor* . México : Pearson .

Tapia, E. (13 de Noviembre de 2014). El cacao ecuatoriano huele a USD 700 millones. *Diario El Comercio*.

Ulrich, K., & Eppinger, S. (2013). *Diseño y desarrollo de productos*.

Ulrich, K., & Eppinger, S. (2013). *Diseño y desarrollo de productos*.

Unión Europea . (31 de Mayo de 2016). *Alemania*. Obtenido de Europa.eu:  
[http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/germany/index\\_es.htm](http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/germany/index_es.htm)

Zambrano, C. (29 de Enero de 2016). *Mega Ricos*. Recuperado el 24 de Mayo de 2016, de Mega Ricos Web site: <https://megaricos.com/2016/01/29/el-top-10-de-los-paises-con-la-economia-mas-fuerte-del-mundo-en-el-2015-segun-el-pib/>

# ANEXO



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Nombre:\_\_\_\_\_ Edad:\_\_\_\_\_ Estado de Alemania donde  
vive:\_\_\_\_\_

## TEMARIO DE ENCUESTAS PREVIO AL TRABAJO DE TITULACION “PLAN DE MARKETING PARA LA INTRODUCCION DE BARRAS DE CHOCOLATE AL MERCADO ALEMAN”

### 1. Perfil del Encuestado

Háblenos un poco de usted:

- ¿A qué se dedica?
- ¿Dónde trabaja y qué tiempo lleva en la institución?
- ¿Desde hace cuánto tiempo vive en el Ecuador?
- ¿Cuáles son sus actividades de recreación y entretenimiento?
- ¿Qué hace en sus ratos libres con su familia? ¿Qué lugares frecuenta?
- ¿Qué tipo de comida típica del Ecuador le agrada?
- ¿Qué otros alimentos son de su agrado?

### 2. Sobre el Producto

- ¿Compraría usted un chocolate que sea de origen ecuatoriano? ¿Qué lo hace especial o atractivo?
- ¿Prefiere un chocolate orgánico o un chocolate no orgánico? ¿Por qué?
- Si prefiere el chocolate orgánico ¿Qué porcentaje de cacao le gustaría que este posea?
- ¿Qué valor agregado daría usted al producto? ¿Por qué? ¿Sería igual si este producto lo consume aquí o en Alemania?
- ¿Qué tamaño de presentación recomendaría? 50g – 80g – 100g – 200g
- ¿En qué lugares consumiría este producto?
- ¿Qué tan interesantes considera usted la marca TIN-TIN? ¿A qué le suena? ¿Cómo se pronunciaría en Alemán?
- ¿Qué características busca en el empaque?

- ¿Hay algún tema adicional que consideraría si comprará un chocolate ecuatoriano estando en Alemania?

### **3. Sobre el Precio**

- ¿Cuánto pagaría por el producto?
- Si el producto tiene ese precio ¿Con que frecuencia lo consumiría?
- ¿Qué factor determinante del producto analizaría para relacionarla con el precio del bien?

### **4. Plaza**

- ¿Cuál supermercado (o cuáles) es el más visitado por la población?
- ¿En qué lugar normalmente adquiere chocolate?
- ¿Dónde le gustaría adquirir este producto?

### **5. Promoción**

- ¿Qué tipo de publicidad considera como la más atractiva en relación a este producto?
- ¿Qué promociones le resultan atractivas?

### **6. Competencia**

- ¿Qué marca de chocolate regularmente compra aquí? ¿Y allá?
- ¿Qué característica relevante tiene el producto para que usted siempre lo adquiera?
- ¿Qué producto sustituto consumo cuando no lleva chocolate?



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Contreras Moreira, Cynthia Elizabeth** con C.C: # 0919703314; **Román Romero, Gladys Alexandra** con C.C: # 0950613570 autor/as del trabajo de titulación: **Plan de marketing para la introducción de barras de chocolate con valor agregado al mercado Alemán** previo a la obtención del título de **Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **19 de septiembre de 2015**

f. Cynthia Contreras M

**Contreras Moreira, Cynthia Elizabeth**

C.C: **0919703314**

f. Gladys Alexandra Romero

**Román Romero, Gladys Alexandra**

C.C: **0950613570**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Plan de marketing para la introducción de barras de chocolate con valor agregado al mercado Alemán		
<b>AUTOR(ES)</b>	Contreras Moreira, Cynthia Elizabeth; Román Romero, Gladys Alexandra		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	PhD. Danny Barbery Montoya		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Gestión Empresarial Internacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	19 de septiembre de 2015	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	153
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Marketing , Comercio Exterior		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	CHOCOLATE; ORGÁNICO; CACAO; MARKETING; ALEMANIA.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):			
<p>El presente proyecto tiene como objetivo desarrollar un plan de marketing para la introducción de barras de chocolate con valor agregado al mercado Alemán para lo cual se requiere conocer la industria chocolatera en Ecuador y en Alemania para determinar gustos y preferencias. Se tomó como referencia primaria los informes de ProEcuador, periódicos y revistas especializadas, libros, entre otros que se complementan con la investigación de campo a través de las entrevistas, dando como resultado producir una barra de chocolate de 50g con 70% de cacao que contiene sabores exóticos de maracuyá, fresa-mora y naranjilla y las de 25g que son de 75% de cacao puro, las mismas que tienen un precio de venta de 4,50€ y 2,50€ respectivamente y serán distribuidas en cafeterías <i>gourmet</i>, supermercados ecológicos, tiendas de alimentación orgánicas y supermercado. Además, el producto se promocionará en página web, redes sociales (Instagram y Facebook) y canal de YouTube incluyendo las promociones de ventas y participación en ferias internacionales. Se proyecta en el análisis financiero un resultado favorable desde el primer año resaltando una utilidad neta de €84.218,24 con un nivel de ventas de 197100 tabletas de 50g y 328500 de 25g.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593982489876 +593959653146	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:cynthiacontreras94.cc@gmail.com">cynthiacontreras94.cc@gmail.com</a> <a href="mailto:Alexroman1@hotmail.es">Alexroman1@hotmail.es</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth</b> <b>Teléfono: +593484228698</b> <b>E-mail: <a href="mailto:cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec">cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec</a></b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			